

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti K-net Technical  
International Group, s.r.o.

Employee Education and Development System in the K-net Technical  
International Group s.r.o. Company

Student: Lucie Tomečková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Tomečková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti K-net  
Technical International Group s.r.o.  
Employee Education and Development System in the K-net Technical  
International Group s.r.o. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti
  4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

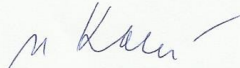
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 10.05.2013


  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1, č. 2 a č. 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě 10. 5. 2013

  
Lucie Tomečková

## OBSAH

1. Úvod.....	4
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	6
2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje.....	6
2.2.1 Řízení lidských zdrojů.....	6
2.2.2 Strategie řízení lidských zdrojů.....	7
2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci .....	7
2.3.1 Charakteristiky podnikového vzdělávání .....	8
2.3.2 Výhody podnikového vzdělávání .....	8
2.3.3 Činnosti rozvoje zaměstnanců.....	9
2.4 Proces učení.....	10
2.4.1 Kolbův cyklus učení.....	11
2.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	12
2.5.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání .....	13
2.5.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců .....	15
2.5.3 Metody vzdělávání a jejich použitelnost .....	16
2.5.4 Realizace vzdělávání .....	18
3. Charakteristika organizace .....	23
3.1 Základní údaje o společnosti .....	23
3.2 Profil společnosti .....	23
3.3 Organizační struktura společnosti .....	24
3.4 Předmět podnikání společnosti.....	24
3.5 Současnost společnosti .....	25
3.6 Zaměstnanci společnosti.....	25
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	26
4.1 Strategie společnosti a její přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	26
4.2 Plánování vzdělávání.....	26
4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje .....	27
4.4 Analýza dotazníkového šetření .....	30
5. Návrhy a doporučení .....	42
6. Závěr.....	44

# 1. Úvod

V dnešní době, kdy je nedostatek pracovních míst a pracovní praxe se považuje za stěžejní faktor pro trh práce, se lidé snaží své znalosti a dovednosti prohlubovat a udržovat. Kvůli stále přetrvávající hospodářské krizi se zaměstnanci společnosti cítí v ohrožení, a tím pádem zvyšují svoji kvalifikaci. Jednak pro lepší uplatnění na pracovním trhu, a také proto, aby disponovali požadovanými znalostmi a zkušenostmi. Tyto požadované znalosti jsou také zapotřebí kvůli změnám a procesům, které na trhu neustále mění svoji strukturu. Na základě těchto změn se mění požadavky na práci a požadavky na zaměstnance. Tím se ještě více prohlubuje potřeba lidí se vzdělávat, rozvíjet a kvalifikovat. Společnost se vzdělanými zaměstnanci automaticky zvyšuje svoji konkurenceschopnost a lépe se prosazuje na trhu.

Pro udržení zaměstnanců ve společnosti je potřeba efektivního motivování. K tomuto účelu mohou sloužit různé prostředky, ať už finanční, nebo nepeněžní. Problémem ale je, že dnes se odměny považují ve většině společností jako samozřejmost, tudíž je potřeba pro zaměstnance najít další prostředek, který by je mohl motivovat. Touto motivací proto může být zaměstnancům plná podpora společnosti za účelem se rozvíjet a mít dostatečný počet možností se vzdělávat.

Tématem bakalářské práce je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti K-net Technical International Group, s.r.o. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část se týká teoretických hledisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která je čerpána z odborných knih a internetových zdrojů.

Ve druhé části práce je představena společnost K-net, její současnost a představení jsou také zaměstnanci společnosti.

Ve třetí části je popsán proces vzdělávání, který je ve společnosti používán. Tyto informace o procesu vzdělávání ve společnosti K-net byly čerpány z interních zdrojů společnosti, které mi nabídla společnost k dispozici a které slovně doplnila a okomentovala referentka vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Další informace o vzdělávání a rozvoji ve společnosti poskytli zaměstnanci společnosti na základě neformálních rozhovorů.

K analýze vzdělávání a rozvoje byla použita metoda kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkové šetření. Respondenti byli zaměstnanci společnosti K-net. Na tuto část navazuje část poslední - návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti K-net Technical International Group, s.r.o. a z výsledků analýzy navrhnout možné řešení a doporučení pro společnost.

## 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

### 2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje

„**Lidský kapitál** můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 34)

**Lidské zdroje** představují lidé v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Lidský potenciál znamená úhrnnou způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího úředu. Lidské zdroje jsou neobyčejné v porovnání s jinými zdroji organizační činnosti. Lidé bývají považováni za aktivní, nejpružnější, nejsilnější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, ale jsou nejobtížněji ovlivnitelným a říditelným aktivem organizace. (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005)

#### 2.2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako promyšlený a logický přístup nejvzácnějšího měření v organizaci – v lidech, kteří v ní pracují. Podílí se na dosažení cílů organizace, individuálně i kolektivně.

Storey v roce 1989 popsal řízení lidských zdrojů jako „soustavu vzájemně propojených politik s ideologickou a filozofickou podporou“. V roce 1995 Storey vypracoval tuto důkladnější definici:

„Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu,

- uplatnění strategického přístupu - takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,

potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.“ (Armstrong, 1999, str. 149)

### **2.2.2 Strategie řízení lidských zdrojů**

Strategie jsou široce vymezené a klíčové přístupy, které organizace uplatní k realizaci svého poslání a naplnění své vize. (Dvořáková et al., 2012)

Strategické řízení lidských zdrojů se soustředí na všechny důležité záležitosti týkajících se lidí v souvislosti se strategickými plány a otázkami zvládnutí předložených požadavků. Strategické řízení je řízení perspektivní, které se zabývá tvorbou a rozpracováním myšlenek o směrech, jimiž by organizace měla postupovat. Je to také řízení empirické, které rozhoduje o praktickém dosažení cíle. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Strategie lidských zdrojů se dělí na komplexní a specifické. Komplexní strategie je zhotovena k prosazení změny v organizaci s cílem přesměrovat myšlení a hodnoty organizace s cílem změnit její kulturu. Specifická strategie je zaměřena na jasnou personální činnost, která si klade za cíl změnit zavedenou praxi a postupy, jak se daná služba koná. (Dvořáková et al., 2011)

Zásadním prvkem je zabezpečení pojmu „soulad“ - soulad řízení lidských zdrojů se strategickou orientací organizace. Ve strategickém řízení lidských zdrojů jde převážně o vytváření funkčních spojitostí. (Armstrong, 1999)

## **2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci**

Měnící se požadavky na znalosti a dovednosti člověka v dnešní moderní společnosti vedou k tomu, aby člověk své znalosti a dovednosti prohluboval a rozšiřoval. Důvodem je



jeho zaměstnatelnost a způsobilost jako pracovní síla. V moderní společnosti se vzdělávání stává procesem na celý život. A právě v tomto procesu hraje stále větší roli organizace a její vzdělávací aktivity. Za základ úspěšného podnikání a úspěšné organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu vytvářejí lidé, kteří jsou ochotni změnit situaci podniku, ale i změnu pochopit a akceptovat. Proto se péče o pracovníky, o jejich pracovní schopnosti a dovednosti stává v současnosti nejdůležitějším úkolem v personální oblasti organizace. Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. (Koubek, 2007)

### **2.3.1 Charakteristiky podnikového vzdělávání**

Podnikové vzdělávání se specializuje na formování pracovních schopností a dovedností každého jedince, který v podniku vystupuje, včetně formování jeho sociálních vlastností k pracovnímu poměru. (Koubek, 2007)

„Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“ (Armstrong, 1999, str. 528)

Společnost pomocí podnikového vzdělávání poskytuje pracovníkům zlepšovat jejich konkurenceschopnost a možnost lépe se uchytit na pracovním trhu. Podnikové vzdělávání vytváří část celoživotního vzdělání zaměstnance.

Vzdělávání musí vycházet z podnikové strategie, kvůli efektivnosti a návratnosti se musí pravidelně opakovat. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

### **2.3.2 Výhody podnikového vzdělávání**

„Efektivní vzdělávání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace),
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,

- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.“ (Armstrong, 1999, str. 529)

### 2.3.3 Činnosti rozvoje zaměstnanců

**Učení se** – proces, který zahrnuje nové poznatky, konání a vědění. Lidé se neučí jen organizovaně, ale i spontánně, aniž by o tom věděli. Učení nezahrnuje jen vzdělávání a rozvoj, proto se často hovoří o učící se organizaci.

**Vzdělávání** – způsob učení se, kde aktivity spojené se vzděláváním mají svůj začátek a konec.

**Rozvoj** – dosažení požadovaných změn pomocí učení. Obsahuje záměr, který je důležitou součástí rozvojových programů. (Hroník, 2007). Tyto vztahy jsou znázorněny v obrázku 2.1.

Obr. 2.1 – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



(Zdroj: Hroník, 2007, str. 31)

Z obrázku vyplývá, že se lidé učí i přes to, že se nevzdělávají. Taktéž se učí i nepotřebným věcem, které nemají pozitivní vliv a nemohou se pokládat za rozvoj. (Hroník, 2007)

**Odborné vzdělávání**- připravované a soustavné formování chování prostřednictvím vzdělávacích akcí, programů a instrukcí. Umožňují jednotlivcům dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci provádět efektivně. (Armstrong, 1999)

## 2.4 Proces učení

Existují **tři oblasti**, v nichž se lidé učí a vzdělávají:

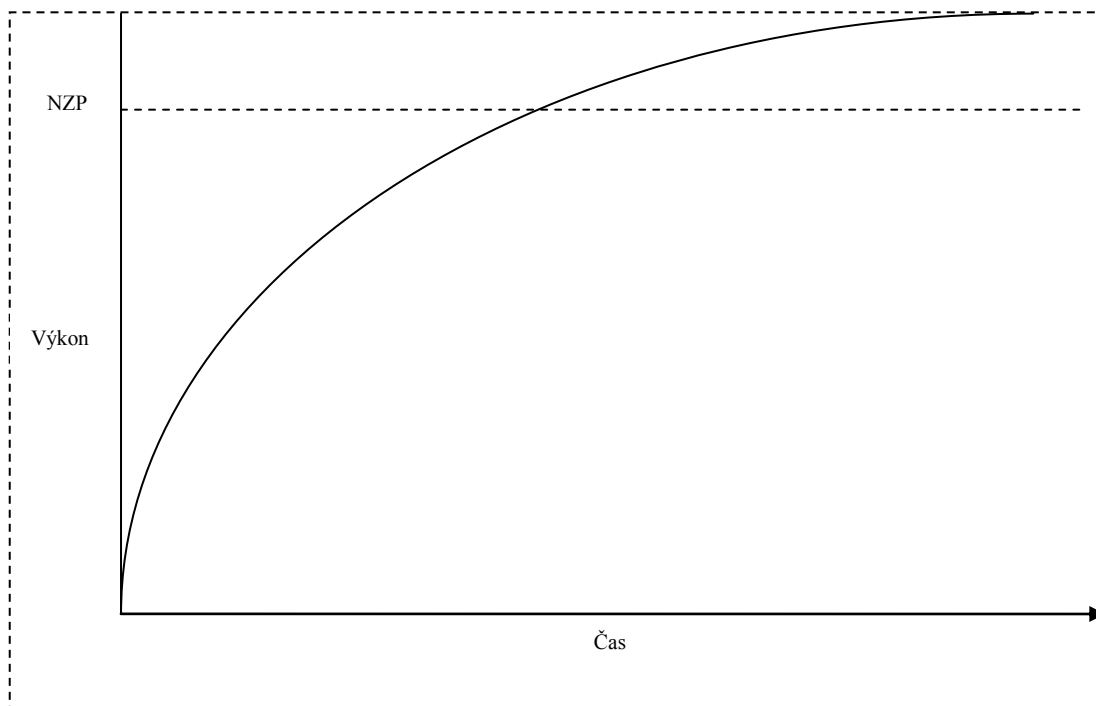
- *Znalosti* - co lidé potřebují umět a znát (tzv. poznávací vzdělávání). Rozdělují se na explicitní a implicitní. Explicitní znalosti se zaznamenávají a jdou předat dále, implicitní znalosti jsou vyjádřeny názory, které jsou emocionálně blízko postojům.
- *Dovednosti* – co lidé musí umět dělat a ovládat. Projevují se zde jejich znalosti v praxi, co jsou lidé schopni vykonat a co vede k jejich neustálému zdokonalování.
- *Postoje* - co lidé pociťují ke své práci. Jsou určovány na základě emocionálního charakteru, které mají blízko k významným hodnotám. (Armstrong, 1999)

## Křivka učení

Pojetí křivky znázorňuje potřebu doby nezkušené osoby k dosažení určité úrovně výkonu na pracovním místě nebo pro plnění daného úkolu. Tato úroveň je někdy nazývána jako „norma (standard) zkušeného pracovníka“ (NZP).

Křivku učení znázorňuje obrázek 2.2.

Obr. 2.2. Standardní křivka učení

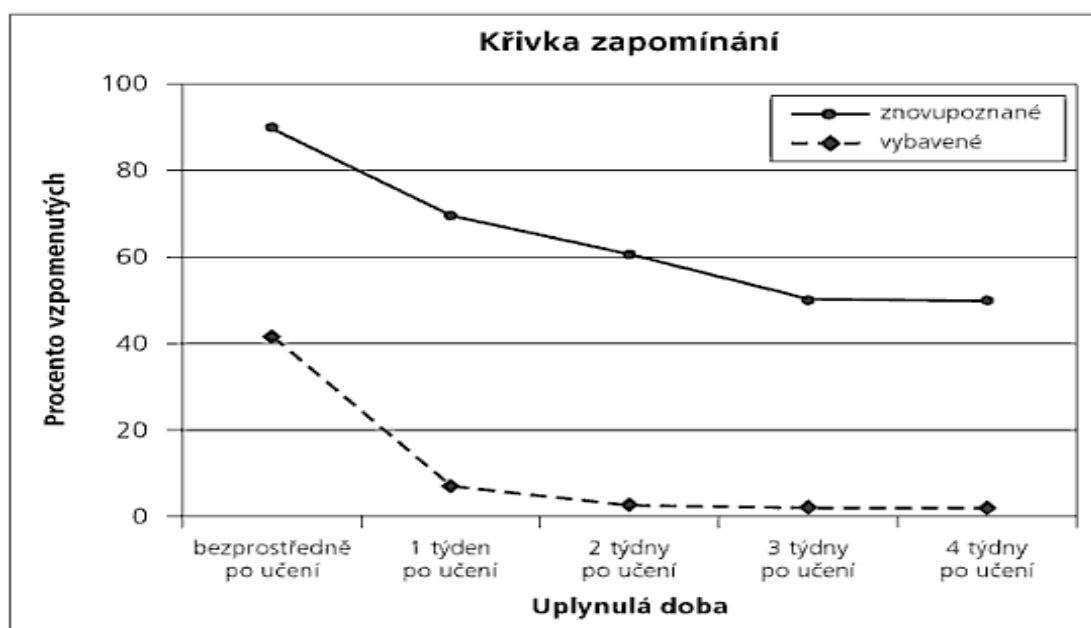


(Zdroj: Armstrong, 1999, str. 516 )

### Křivka zapomínání

Křivka zapomínání znázorňuje dobu mezi učením a pamatování si naučeného. Pokud je látka nezáživná a beze smyslu, je zapomínání pro člověka rychlejší. Není pak využito naučených poznatků v praxi.

Obr. 2.3 – Křivka zapomínání



(Zdroj: Hroník, 2007, str. 43)

Z obrázku 2.3 – Křivka zapomínání, vyplývá, že během prvních dvou týdnů je prudký pokles zapamatovaného. Poté začíná mírnější pokles a následuje ustálení. Poznatky, které si pamatujeme i po čtyřech týdnech od učení si zpravidla budeme pamatovat i další následující týdny. Vyplývá z toho, že nejkritičtější jsou první dva týdny. (Hroník, 2007)

#### 2.4.1 Kolbův cyklus učení

Podle psychologa D. A. Kolba existují čtyři cykly učení. Vychází z toho, že 80% poznání pochází z vlastních zážitků, které nejsou přenosné, a zcela zásadním způsobem zvyšují zapamatování nových poznatků. Učení je značně efektivnější, jestliže člověk projde všemi cykly, kterými jsou:

- „*Konkrétní zkušenost (zážitek)* - může být plánovaná nebo náhodná.
- *Reflexivní pozorování* - týká se aktivního přemýšlení o zkušenosti (zážitku) a jejím významu.
- *Abstraktní vytváření pojetí (vytváření teorií)* - generalizování na základě zkušenosti (zážitku) za účelem vytvoření různých pojetí a myšlenek, které lze aplikovat v případě, že se člověk ocitne v podobné situaci.
- *Aktivní experimentování* - testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu.“ (Armstrong, 1999, str. 519)

## 2.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci zahrnuje vzdělávací aktivity, kterými jsou orientace, doškolování, přeškolení a rozvoj iniciovaných samotnou organizací. V systému vzdělávání pracovníků se neangažuje jen personální útvar nebo jeho oddělení vzdělávání, ale také všichni vedoucí pracovníci či jiné vzdělávací jednotky. Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, ve které se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky nebo se specializovanými institucemi zaměřené na vzdělávání.

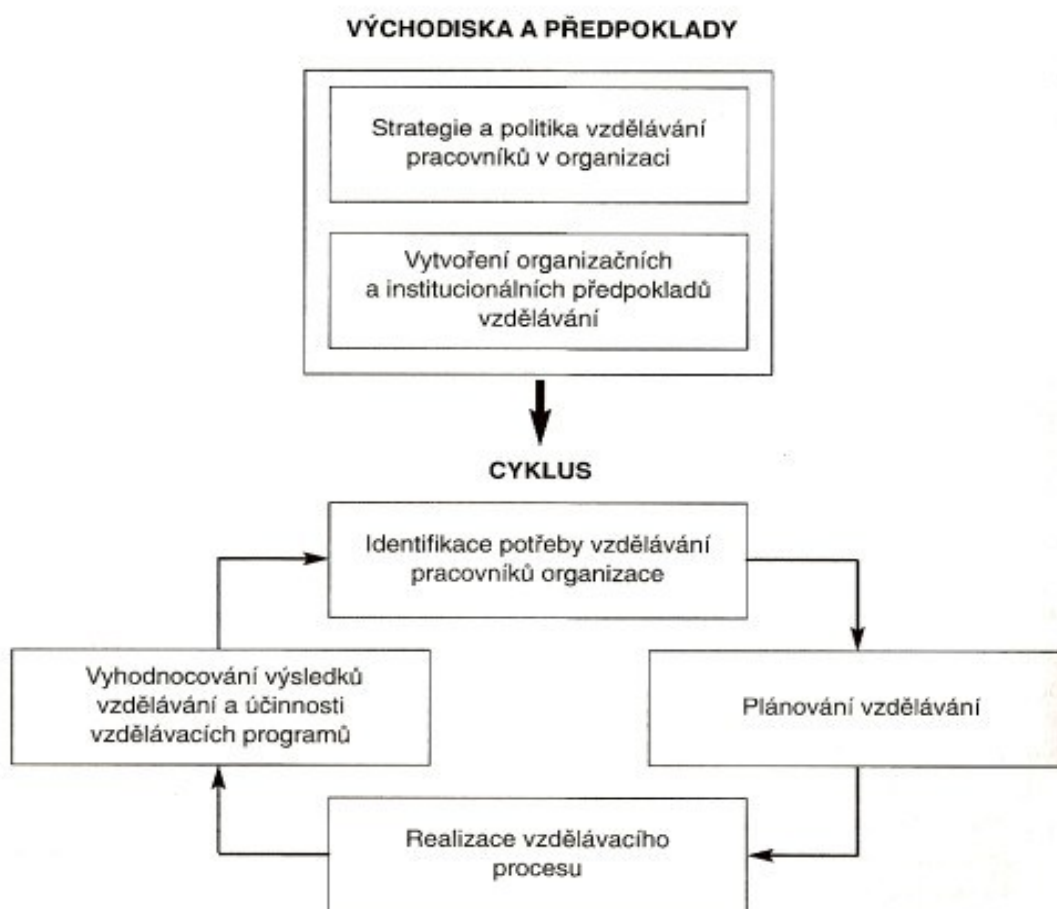
Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků je správně organizované systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je stálý opakující se proces, který vychází ze zásad politiky vzdělávání. Sleduje strategické cíle a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady pro vzdělávání. Jimi se zejména rozumí existence skupin pracovníků nebo jednotlivé skupiny, které vzdělávání zajišťují a iniciují jeho odbornou organizační stránku. Dále je důležitá existence vzdělávacích programů, které mohou být standardní nebo specializované. Pro organizaci je třeba mít i vlastního nebo smluvně zajištěného vnějšího vzdělavatele. (Koubek, 2007)

Cyklus systematického vzdělávání pracovníků má **čtyři fáze**:

- identifikace potřeby
- plánování vzdělávání
- vlastní proces vzdělávání – realizace vzdělávacího procesu
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.

Podle sféry systematického vzdělávání zaměstnanců mají hlavní pozici zvláště tři fáze: identifikace potřeby, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu. Tyto fáze určují, jak bude vyhlížet vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho působivost v dalších fázích vzdělávání zaměstnanců. (Koubek, 2007) Systematické vzdělávání je znázorněno v obrázku 2.5.

Obr. 2.5 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.



(Zdroj: Koubek, 2007, str. 260)

### 2.5.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby organizace je formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představeno jako dosti namáhavý problém zejména z důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou namáhavé vlastnosti člověka. Velmi těžko se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, namáhavě se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a

pracovními schopnostmi pracovníka. Dále je obtížné rozpoznat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Kvalifikace a vzdělání není žádným způsobem měřitelná a jde ji posoudit jen značně primitivními způsoby, např. stupněm ukončení školního vzdělání.

Ovšem individualitu pracovníka, jeho vlastnosti, talent, schopnosti změřit neumíme. Proto fáze identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a kvalifikace pracovníka se zakládá na odhadech a výpočtech. Povahově je tudíž podobný experimentu. (Koubek, 2007)

Identifikace potřeb vzdělávání spočívá také ve sbírání informací o aktuálním stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků, o jejich výkonnosti jak týmů, tak jednotlivců a celého podniku. Při identifikaci těchto potřeb je potřeba porovnat dvě úrovně výkonnosti. První úroveň je standardní (požadovaná) schopnost a druhá úroveň je současná (existující) schopnost. Rozdíl, který plyne z těchto dvou úrovní se nazývá výkonnostní mezera.

Analýza potřeby vzdělávání vychází ze širší nebo užší škály údajů, které jsou získané buď z běžného informačního systému organizace nebo ze zvláštního průzkumu. Zpravidla se jedná o tři skupiny údajů:

- *Údaje týkající se celé organizace* – zápisy o struktuře organizace, výrobním programu, zdrojích atd. Podstatný význam zde mají údaje o počtu, struktuře, o využívání kvalifikace a pracovní doby zaměstnanců.
- *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností* – popis pracovních míst a jejich specifikace. Obsahuje také informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.
- *Údaje o jednotlivých pracovnících* – čerpané z personální evidence, ze záznamů o hodnocení, vzdělání a kvalifikaci. Tyto údaje lze také získat z rozhovorů se zaměstnanci nebo z jiných průzkumů, v nichž se znázorňuje postoj mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Tyto údaje ukazují nástin o aktuálním stavu kvalifikace a vzdělání zaměstnanců v organizaci a také umožňují nástin požadavků na pracovní místa. Na podstatě těchto výsledků jsou pak analyzovány potřeby vzdělávání zaměstnanců v organizaci. (Koubek, 2007)

Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců by měla vycházet již ze zmíněné výkonnostní mezery. Analýza musí poukazovat i na problémy organizace a její procesní povahu, které nejsou vzděláváním vyřešitelné, a nastínit jejich vztah k problémům týkajících se dosahování cílů organizace. Je zde důležité dbát na nároky podnikatelského prostředí a na chování manažerů v podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Každý zaměstnanec s největší pravděpodobností spadá do následujících tří kategorií:

- schopný k výkonu práce,
- nikoliv schopný k výkonu práce,
- více než schopný k výkonu práce.

Důležité je růst každého zaměstnance. Proto těm méně schopným se musí poskytovat příležitost rozvíjet své schopnosti právě v té oblasti, ve které mají slabiny. Více než schopní zaměstnanci často zanedbávají své dovednosti, protože jsou nedostatečně odměňováni za výkony své práce. (Thomson, 2002)

## 2.5.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Fáze identifikace potřeby přechází do druhé fáze – plánování vzdělávání.

Tento fázový proces se skládá z dalších fází:

- *Přípravná fáze* – obsahuje upřesnění potřeb, analýzu účastníků a stanovení projektu, ve kterém se budou pracovníci vzdělávat
- *Realizační fáze* – zahrnuje rozvoj a zpracování dílčích etap vzdělávacího projektu. Na začátku této fáze jsou stanoveny nejvhodnější techniky rozvoje a vzdělávání.
- *Fáze zdokonalování* – jde zde o průběžné hodnocení jednotlivých etap programu se zohledněním vytyčených cílů organizace. Hledají se zde příležitosti pro zlepšení celého procesu vzdělávání pomocí vhodných technik a modelů. V této fázi by měli vystupovat organizátoři, lektori, účastníci projektu a manažeři, jejich pracovníci prošli projektem vzděláváním.

Každý přijatelný plán by měl mít **odpovědi** na následující otázky:

- *Jaké vzdělávání je nutno zabezpečit?* Tato otázka by měla pomoci účastníkům zlepšit a posunout výše jejich dosavadní vzdělání k získání a nových znalostí a ke zkvalitnění jejich současných znalostí. K zohlednění specifík podniku a jeho zvláštních požadavků je vhodné mít vzdělávání tzv. „šité na míru“ konkrétnímu podniku.
- *Jaká bude cílová skupina účastníků?* Je zde důležité, aby cílová skupina, která se zúčastní vzdělávání, byla stejnorodá.
- *Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?* Pomocí jakých technik, tradičních nebo moderních, indoor nebo outdoor se podporuje aktivita a tvořivost pracovníků.
- *Která vzdělávací instituce bude zvolena?* Vzdělávání lze realizovat mnoha způsoby, například interními odborníky nebo externími institucemi.



- *Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?* To znamená, jestli bude vzdělávání pravidelné nebo jednorázové. Musíme brát na vědomí, kdy budou pracovníci k dispozici.
- *Kde se vzdělání uskuteční?* Může se uskutečnit v podniku nebo mimo něj. Osvědčeným způsobem je vzdělávání realizovat mimo podnik. Pracovníci jsou pak lépe soustředěni na přijímání nových poznatků.
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a závěrečné hodnocení?* Hodnocení je důležité, zvláště v posouzení přínosů a efektivity vzdělávání.

*Jaké jsou náklady na vzdělávání?* Znamená potřebu započítat zde nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, mzdy lektorů, ale také i na vynaložený čas účastníků procesu. (Podle sféry systematického vzdělávání pracovníků mají hlavní pozici zvláště tři fáze: identifikace potřeby, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu. Tyto fáze určují, jak bude vyhlížet vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho působivost v dalších fázích vzdělávání pracovníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### 2.5.3 Metody vzdělávání a jejich použitelnost

Metody vzdělávání lze zařadit do **dvou skupin**:

1. *Metody využití ke vzdělávání na pracovišti* – tzv. „on the job“, na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních povinností, mezi které patří například koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring).
2. *Metody vzdělávání mimo pracoviště* – tzv. „off the job“, které jsou vhodné pro vzdělávání manažerů a specialistů. (Dvořáková et al., 2012)

Podle Koubka (2007, str. 267) se používají tyto metody **ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti se používají tyto metody**:

*Instruktaž při výkonu práce* – nejjednodušší způsob zpravidla ve formě jednorázového zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Nadřízený nebo vzdělaný pracovník předvede pracovní postup, který si pozorující pracovník osvojí.

- *Coaching* – dlouhodobé vysvětlování a instruktaž. Zásadou dlouhodobého charakteru vede vzdělávaného postupně k očekávanému výkonu práce.
- *Mentoring* – obdoba coachingu, pracovník zde svoji iniciativu projevuje sám tím, že si vybere svého rádce (mentora), který mu pomáhá, radí a stimuluje.

- *Counselling* – jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníka. Konzultace a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.
- *Asistování* – metoda, která je často používána. Zkušenému pracovníkovi je přidělen vzdělávaný pracovník, který zkušenému pomáhá s jeho plněním úkolů a učí se od něj. Postupem času se vzdělávaný pracovník podílí na úkolech stále větší rozsahem a samostatněji.
- *Pověření úkolem* – vzdělávaný pracovník obdrží od svého vzdělavatele úkol, který musí splnit. Má k dispozici vše potřebné a je vybaven oprávněnými kompetencemi. Jeho práci nadřízený pozoruje.
- *Rotace práce* – vzdělávaný pracovník splňuje vždy v určitém období pracovní úkoly, které vykonává v různých částech organizace.
- *Pracovní porady* - pracovníci jsou při této metodě seznámeni nejen s vlastním pracovištěm, ale i s celou organizací.

Metody vzdělávání používané **mimo pracoviště** dle Koubka (2007, str. 270):

- *Přednáška* – jejím cílem je seznámení s teoretickými znalostmi.
- *Přednáška spojená s diskuzí* – metoda zprostředkující zejména znalosti doplněna o diskuzi. Možnost objevení nových nápadů pro vyřešení problémů.
- *Demonstrování* – názorná ukázka, která má za cíl zprostředkovat znalosti a dovednosti. Využívá se technika, počítače atd. Metoda je účinná k praktickému využití těchto předváděných znalostí.
- *Případové studie* – jsou určeny převážně manažerům a tvůrčím pracovníkům. Je zde řešen skutečný nebo vymyšlený problém, který musí vzdělávaný vyřešit buď ve skupině nebo individuálně.
- *Workshop* – varianta případové studie. Týmovou prací se řeší problémy z praktického hlediska.
- *Brainstorming* – každý účastník této metody je vyzván k návrhu řešení zadaného úkolu. Po předložení návrhů od každého účastníka se provádí diskuze a hledá se řešení zadaného problému.
- *Simulace* – účastníci dostanou scénář a musí během vymezené doby určit rozhodnutí. Nejčastěji jde o řešení běžných problémů a situací, které se pravidelně

vyskytují v práci vedoucích pracovníků. Začíná se od řešení jednoduššího problému po složitější.

- *Hraní rolí* – každý účastník metody má určenou roli, kterou hraje. Osvojují si určité sociální role a vlastnosti, musí vynaložit aktivitu a samostatnost. Tato metoda učí vzdělávané reagovat na různé situace a také ovládat jejich emoce.
- *Assesment centre* – česky diagnosticko-výcvikový program. Účastníci řeší problémy z pohledu manažera. Tyto problémy jsou generovány pomocí počítače, který vyhodnocuje i řešení těchto problémů. Vzdělávaný tak může shlédnout svůj výstup s optimálním a učit se od něj. Tato metoda je velmi náročná na přípravu a technologii.
- „*Outdoor training/learning*“ – sportovní hry a akce, které hrají manažeři a osvojují si při nich manažerské dovednosti. Tato metoda se často odehrává ve volné přírodě nebo v tělocvičně.
- *Vzdělávání pomocí počítačů* – tzv. e-learning. Toto vzdělávání poskytuje velký přehled a množství informací, nabízí testy a cvičení a jeho atraktivita stále roste.

#### 2.5.4 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze je možnost začít s realizací určitých vzdělávacích činností, které jsou ve shodě s podnikovým plánem vzdělávání. Na základě vymezených potřeb určíme cíle vzdělávání. Rozdělujeme je do **dvou skupin**:

- *programové cíle* – cíle veškerého vzdělávacího plánu jako výstup procesu určitých potřeb;
- *cíle kurzu* – cíle samostatných vzdělávacích aktivit, pomocí kterých mohou dosáhnout dílčích cílů.

„V praxi je třeba rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, a konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování. Zjednodušeně se dá říci, že záměry se týkají lektora a cíle účastníků.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 100)

Dále je vhodné:

- aby účastníci měli k dispozici seznámení s cíli a záměry kurzu dopředu
- aby záměry a cíle kurzu byly strategické a byly vhodné do systému rozvoje lidských zdrojů

- aby cíle měly základní znaky cílů, tedy aby byly měřitelné, odpovídající, dosažitelné a ve fázi hodnocení vzdělávání fungovaly jako měřítko úspěšnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### 2.5.5. Vyhodnocování vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu

„Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou. Z toho vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.“ (Koubek, 2007, str. 274)

Fáze vyhodnocování probíhá v po sobě následujících krocích:

1. plánování hodnotícího procesu, zahrnující stanovení účelu hodnocení
2. příprava procesu – stanovení podmínek a standardů
3. příprava nástrojů pro sběr údajů
4. sběr údajů
5. analýza získaných dat
6. příprava a zpracování výsledné zprávy
7. monitoring systému a provedení možných úprav. (Tureckiová, 2004)

Nesmíme zapomenout, že výsledek vzdělávání také závisí na tom, jak jsou zaměstnanci motivováni ke vzdělávání, jaké klima panuje ve společnosti ve spojitosti se vzděláváním a jaký mají účastníci prostor pro vzdělávání k uplatnění získaných znalostí ve své práci. Vyhodnocování vzbuzuje tedy mnoho těžce řešitelných otázek. Kritérii pro vyhodnocování vzdělávání může být porovnání mezi výsledky vstupních testů účastníků a testů konaných po skončení vzdělávacího programu. Méně spolehlivým kritériem je monitorování vzdělávacího procesu a programu, tzn. hodnocení efektivity vybraných metod a postupů. (Koubek, 2007)

### Úrovně vyhodnocování

Donald Kirkpatrick zhotovil čtyř úrovnový model hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje:

**1. Úroveň reakce** – účastníci hodnotí jednotlivé prvky programu zpravidla na škále, která je pěti až desetistupňová, občas taktéž pomocí otevřených otázek. Většina lektorů provádí hodnocení jen na první úrovni, tedy reakce. Výraznou nedokonalostí této formy je, že

neposkytuje dostatečné množství informací k hodnocení, jestli daný program poskytnul skutečný užitek organizaci.

**2. Úroveň učení** – hodnocení na této úrovni měří velikost množství znalostí a dovedností, které se aktéři ve skutečnosti naučili. Hodnocení je prováděno ve formě testů a kvízů.

**3. Úroveň učení** – hodnocení přenosu znalostí do prostředí pracovního místa. Tato úroveň nevyžaduje jen dotazník. Za pomoci individuálního strukturovaného rozhovoru s účastníky i s jejich kolegy a manažery se program hodnotí. Mezi další metodu patří pozorování na pracovišti.

**4. Úroveň učení** – hodnocení podnikatelských výsledků. Tato úroveň poskytuje nejdůležitější informace a poznatky pro lektory a organizaci. Kvantifikace hodnoty výsledků poskytuje vyhodnocení skutečného přínosu investice do vzdělávání pro organizaci.

**5. Úroveň učení** – hodnocení pomocí ROI. Tato úroveň zkoumá efekty na úrovni výsledků. K výpočtu se používá následující vzorec:

$$\text{Návratnost investice (v \%)} = [( \text{Přínosy} - \text{Náklady} ) / \text{Náklady}] \times 100 \text{ (Folwarczná, 2010)}$$

„Hamblin naznačil, že existuje **pět úrovní** vyhodnocování vzdělávání. Jsou jimi:

- *Reakce* školených osob na zážitky ze vzdělávání: co si myslí o užitečnosti nebo dokonce o zábavnosti či příjemnosti vzdělávání, co si myslí o jednotlivých lekcích a lektorech, co by zařadily navíc, nebo co by vypustily apod.
- *Hodnocení poznatků* spočívá v zjišťování toho, co se školené osoby v důsledku vzdělávání naučily - nové znalosti a dovednosti, které získaly, nebo změny v postojích, ke kterým u nich po vzdělávání došlo.
- *Hodnocení pracovního chování* se týká zjišťování míry, v jaké absolventi vzdělávání uplatňují své poznatky při výkonu práce. Spočívá v odhadu toho, do jaké míry daná osoba uplatňuje ve své práci poznatky a zkušenosti získané v kursech vzdělávání mimo pracoviště. Jestliže vzdělávání probíhalo při výkonu práce, měl by být jen malý rozdíl mezi tím, co se člověk naučil, a jeho pracovním chováním. To totiž odpovídá konečnému chování, které se projevuje po ukončení vzdělávání.
- *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* se pokouší zjistit dopad změn v pracovním chování absolventů vzdělávání na fungování té části organizace, v níž tito lidé pracují. Zjišťování se může opírat o zlepšení výstupů, produktivity, kvality, příspěvku k plnění úkolů nebo prodeje. Ve skutečnosti to však nejde o to, jak se

změnilo chování, ale o to, co dobrého tato změna chování přinesla organizační jednotce nebo oddělení, ve které daná osoba pracuje.

- *Hodnocení konečné hodnoty* se zaměřuje na zjišťování toho, jaký má organizace jako celek prospěch ze vzdělávání z hlediska větší ziskovosti, zachování organizace nebo jejího růstu. Ale toto hodnocení může být také založeno spíše na osobních cílech školených osob než na cílech organizace. Vyhodnocování na této úrovni se vztahuje ke kritériím, jejichž pomocí organizace posuzuje svou efektivnost a svůj úspěch nebo neúspěch. Je však velice obtížné ocenit a vyčíslit to, do jaké míry vzdělávání přispělo ke konečným výsledkům organizace.“ (Armstrong, 1999, str. 555)

### 2.5.6 Hodnocení osobního rozvoje zaměstnance

Podle Dvořákové (2012) sledujeme při hodnocení rozvoje **jedinice** stav naplňování potřeb v různé míře:

- *verifikace stavu plnění plánu rozvoje* – snadno dostupný manažerům, zaměstnancům a personalistům přes informační portál,
- *kritické posouzení budoucího uplatnění zaměstnance v podniku* – provádí se na základě motivačního rozhovoru, výstupem je ohodnocení kvalifikace pracovního místa,
- *hodnocení znalostí* – srovnání, jak pracovník své vědomosti získané vzděláváním uplatňuje ve svém pracovním prostředí,
- *neformální zpětná vazba* – důležité je průběžně pracovníka motivovat ke vzdělávání,
- *formální ocenění dokončení rozvojového programu* – nejčastěji v podobě dopisu nebo ocenění certifikátem nadřízeného manažera.

### 2.5.7 Přínosy vzdělávání

Ke zjišťování, zda vzdělávání je přínosné, musíme sledovat náklady na vzdělávání a přínosy daného rozvoje zaměstnanců, kterými jsou:

- *Schopnost využití potenciálu zaměstnanců* – pomocí systému vzdělávání mají pracovníci organizace větší znalosti a dovednosti, což vede k tomu, že organizace má pak schopnější a zdatnější zaměstnance. Tito zaměstnanci plní náročnější úkoly a tím se organizace posouvá na lepší úroveň.

- *Lepší využití zařízení a systémů* – instruktáž zaměstnanců k ovládnutí nových technologií, pomocí kterých se zvyšuje efektivita výkonu.
- *Zvýšení výkonu* - dochází zde k návratnosti spotřebovaných zdrojů, jestliže na základě vzdělávání a rozvoje dochází ke zvyšování výkonu zaměstnanců
- *Snížení fluktuace* – jméno organizace se zlepšuje, jestliže je v ní prováděno kvalitní vzdělávání a rozvoj, zaručuje neměnnost a spokojenost zaměstnanců.
- *Zvýšení spokojenosti zákazníků* – zákazník snadno přejde ke konkurenci, jestliže mu služby poskytované organizací nevyhovují. Proto by organizace měla zaměstnance vést k tomu, aby plnili přání zákazníka a snažili se vyhovět jeho potřebám. (Armstrong, 1999)

## 2. 6 Role vedoucích pracovníků vzdělávání a rozvoje

Úspěšnost vzdělávání závisí na pěti účastnících, kteří ve společnosti poskytují svým pracovníkům možnosti rozvoje. Jsou jimi:

*Majitel firmy (příp. TOP manažer)* – je zodpovědný za rozvoj svých zaměstnanců, podněcuje své zaměstnance k účasti na vzdělávacích akcích. S podřízenými následně konzultuje hodnocení a výsledky vzdělávání a jeho použití ve firmě. Také schvaluje veškeré náklady spojené na vzdělávání a rozvoj společnosti.

*Linioví manažeři* – zkoumají oblasti, ve kterých je nutné vzdělávání a rozvoj. Mají kompetenci vybírat zaměstnance, kteří se zúčastní školení a pomáhají jim, aby své poznatky využili v praxi. Dále přednášejí vlastním zaměstnancům a posuzují, jak jsou školení efektivní.

*Manažer vzdělávání* – je nejzodpovědnější za přípravu a realizaci školicích akcí. Hlavním cílem jeho práce je zajistit vhodný program školení, který odpovídá strategii firmy a dojednává se školicími organizacemi podmínky školení. Pro majitele firmy připravuje zprávy o uskutečněných školeních.

*Lektor-trenér* – provádí školení zaměstnanců při zjištěných vzdělávacích potřebách. S manažerem vzdělávání projednává cíle, metody, obsah školení a připravuje ohodnocení školení.

*Zaměstnanec-posluchač* – jeho hlavním úkolem je učit se a vzdělávat a po provedení školení své znalosti, které v něm získal, převádět do praxe. (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005)

### 3. Charakteristika organizace

Cílem této kapitoly je obecně charakterizovat společnost K-net Technical International Group, s.r.o., ve které je v této bakalářské práci rozebráno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název: K-net Technical International Group, s.r.o.

Sídlo: Antonínská 20, Brno

Provozovna: Olomoucká 170, Brno

Datum založení: 7. června 1993

Počet zaměstnanců: 48

Společnost má dvě dceřinné společnosti:

- K-net Team Praha, s.r.o.
- K-net Team Ostrava, s.r.o.

#### 3.2 Profil společnosti

K-net Technical International Group, s.r.o. je česká firma, úspěšně působící na trhu v oblasti informačních technologií. Hlavním předmětem její činnosti jsou sofistikovaná řešení v oblasti serverových technologií a počítačových sítí, bezpečný přístup uživatelů k aplikacím, terminálová řešení s využitím vlastních technologií a ucelená nabídka služeb zahrnující technickou podporu, organizační podporu a zajištění provozu informačních technologií.

Zákazníky společnosti jsou privátní firmy všech velikostí, úřady státní správy a samosprávy (města a obce), nemocnice a jiná zdravotnická zařízení, vzdělávací zařízení (školy), apod. Společnost je také vlastníkem certifikátů [ISO 9001:2009](#), [ISO 14001:2005](#) a [ISO/IEC 27001:2006](#) (*Politika IMS, Politika ISMS*). (K-net Technical International Group s.r.o., 2012)

Certifikát ISO 9001:2009 je k nahlédnutí v příloze č. 1.

Záměry společnosti jsou:

- Pomoci zákazníkovi uspořádat počítačové systémy, sítě a toky informací tak, aby odpovídali jeho současným i budoucím požadavkům na jejich dostupnost, bezpečnost a spolehlivost.



- Dát zaměstnancům příležitost pracovat ve stabilní firmě, která je technologickým leadrem v oboru, a která zajišťuje jejich neustálý vysoký profesní a osobní růst.

Mezi cíle společnosti patří:

- Být silným a akceptovaným hráčem na trhu IT technologií, včetně plně rozběhnutých poboček s vybudovaným funkčním, aktivním a vysoce profesionálním týmem.
- Být ekonomicky prospěšná a prosperující společnost.

Obrázek 3.1: Logo společnosti



### 3.3 Organizační struktura společnosti

Společnost má divizionální organizační strukturu. V čele společnosti je výkonný ředitel. Divizí je v této společnosti celkem sedm:

1. divize Vedení
2. divize Komunikace a inspekce
3. divize Obchod a marketing
4. divize Výroba
5. divize Kvalita a kvalifikace
6. divize Ekonomika a majetek
7. divize Propagace

Celé organizační schéma se nachází v příloze č. 2.

### 3.4 Předmět podnikání společnosti

Předmětem podnikání společnosti jsou dle výpisu z obchodního rejstříku:

- Obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Poskytování software
- Pronájem movitých věcí
- Zprostředkovatelská činnost

- Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- Zpracování dat, služby databank, správa sítí
- Montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení

### **3.5 Současnost společnosti**

Společnost do roku 2012 sídlila v ulici Okružní v Brně – Lesné. V říjnu 2012 se společnost přestěhovala do nové budovy v Brně - Černovicích. Jedná se o prostornou dvoupodlažní budovu, která je přizpůsobena konkrétním potřebám společnosti. Stojí na vlastním pozemku, čímž vzbuzuje větší důvěru zákazníků a zlepšuje vizuální dojem společnosti. Celý

dům je rozdělen na dvě části, obchodně-administrativní a technickou, které se vzájemně neruší. Další velkou předností jsou prostorné jednací místnosti.

Služby, které společnost nabízí, jsou např.:

- dodání výpočetní techniky
- poradenství
- bezdrátové a telekomunikační sítě
- propojení pracovišť s centrálou
- dostupnost dat a aplikací
- vybudování optimální sítě

### **3.6 Zaměstnanci společnosti**

Společnost má celkem 48 zaměstnanců, z toho 36 na hlavní pracovní poměr a 12 na dohodu o provedení činnosti. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje v rozhraní od 25 do 45 let. Ve společnosti převažují muži, jako ve většině firem, zaměřených na informatiku, kde ženský element je vzácností. Společnost zaměstnává 38 mužů a 10 žen. Zaměstnanci jsou nejčastěji lidé s vysokoškolským vzděláním, kterých je ve společnosti 35. Zbýlých 13 zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou.

## **4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

### **4.1 Strategie společnosti a její přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

K hlavním předpokladům fungování jakékoliv organizace patří zajištění zdrojů. Ve společnosti K-net to jsou zdroje *personální* (personalista, interní školitel), *finanční* (náklady na provedení zajištění školení, na zajištění ostatních zdrojů), *informační* (znalost právních a jiných požadavků, databáze školících organizací), *vybavení* (požadavky na technické vybavení pro provedení školení, prostory atd.)

Aby mohlo být vzdělávání a rozvoj uskutečněno, je zapotřebí lidských zdrojů. Lidské zdroje patří mezi nejvýznamnější zdroj, protože jen kvalifikovaný, motivovaný a dobře informovaný zaměstnanec je schopen zaručit kompetentní ovládání procesů, jejich monitorování a zlepšování. Ve společnosti je vytvořen a udržován systém vzdělávání a zvyšování odborné způsobilosti pro všechny úrovně zaměstnanců. Za systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců odpovídá v K-netu personalista.

Pro zajištění požadované odborné způsobilosti zaměstnanců jsou ve společnosti zjišťovány potřeby pro realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pokud zaměstnanci této požadované způsobilosti nedosahují, proces vzdělávání jim umožní požadované způsobilosti dosáhnout pomocí kurzu nebo jakékoliv jiné formy vzdělávání, kterou společnost zajišťuje. Všichni zaměstnanci jsou proškoleni způsobilou osobou, která má odpovídající vzdělání, výcvik nebo zkušenosti pro danou oblast. Způsobilost zaměstnanců s ohledem na specifikované požadavky je průběžně ověřována vedoucími příslušných organizačních útvarů. V případě potřeby vypracují návrh na doplnění nebo zvýšení kvalifikace.

### **4.2 Plánování vzdělávání**

Na základě dodaných návrhů na doplnění nebo zvýšení kvalifikace od zaměstnanců odpovědných za zjišťování potřeb pro realizaci vzdělávání vypracuje vedoucí oddělení růstu personálu plán vzdělávání zaměstnanců, který schválí ředitel společnosti. Plán vzdělávání se zpracovává na kalendářní rok, v průběhu roku je průběžně doplňován na základě potřeby dalšího vzdělávání.

### 4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v K-netu lze rozdělit do různých skupin. Jsou rozdělené podle zákonného hlediska, jiné se týkají proškolení nových zaměstnanců a další vzdělávání jsou rozdělené podle potřeb stálých zaměstnanců.

**Povinné vzdělávání uložené právními předpisy, IMS a ISMS** - jsou jimi bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, IMS, ISMS a profesní odbornosti - jedná se o povinný výcvik pro výkon určitých profesí, kde právní předpisy vyžadují provedení speciálního výcviku. V organizaci se jedná o tyto profese a činnosti:

- Technik-elektromontér;
- Účetní;
- Řidič ostatních silničních vozidel;
- Výškové práce.

**Vzdělávání nových zaměstnanců** - při výběru nových zaměstnanců se vychází z požadavků vyplývajících z charakteristik pracovních míst a u potenciálních zájemců se ověřuje jejich způsobilost se zřetelem na kvalifikační požadavky. Po přijetí každý zaměstnanec společnosti absolvuje vstupní školení. Školení zajišťuje personalista v součinnosti s příslušnými specialisty.

V rámci zavedeného systému vstupního školení všech nových zaměstnanců jsou zařazeny i důležitá témata ISMS. Jedná se zejména o:

- seznámení se zavedeným systémem ISMS:
  - Politika ISMS společnosti K-net;
  - cíle a prostředky zajištění bezpečnosti informací;
  - dokumentace ISMS;
- chráněná aktiva společnosti K-net;
- bezpečnostní prostředí, povinnost zachování mlčenlivosti, disciplinární proces, sankce;
- zásady bezpečnostního chování zaměstnance
- povinnosti zaměstnance v oblasti fyzické bezpečnosti (vstup do sídla společnosti, vjezd, návštěvy, klíčový režim, přemísťování zařízení a prostředků);
- povinnosti zaměstnance v oblasti administrativní bezpečnosti (způsob manipulace s písemnostmi);

- aktuální tematika politiky ISMS, popř. bezpečnostní specifika pracovního místa nového zaměstnance.

Po skončení vstupního školení vypíše školitel, který je zodpovědný za vzdělávání a rozvoj ve společnosti, formulář, který obsahuje jednotlivé formy školení, které nový zaměstnanec absolvoval. Poté se zapíše datum a čas, kdy školení bylo prováděno a školitel i zaměstnanec se podepíší ke každému absolvovanému školení.

Tento formulář se nachází v příloze č. 3.

**Vzdělávání stávajících zaměstnanců společnosti** - vzdělávání zaměstnanců probíhá v souladu s vypracovaným *plánem vzdělávání*. Společnost umožňuje další vzdělávání svých zaměstnanců jednak vlastními aktivitami - *interní vzdělávání*, a dále formou *externího vzdělávání*.

Základní formou **interního vzdělávání** jsou především:

- *školení realizovaná Představitelem vedení pro IMS* - školí se především systém IMS a ISMS, politika IMS a ISMS, cíle a cílové hodnoty, programy IMS a ISMS;
- *školení realizovaná vedoucími zaměstnanci na poradách jednotlivých útvarů* - školí se především realizace zakázek z pohledu kvality, bezpečnosti informací, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce, provádění technologií, nové technologie, organizace pracovišť, apod.;
- *školení realizovaná dalšími specializovanými funkcemi zřízenými v rámci IMS a ISMS (Manažer IMS, Manažer ISMS, Interní auditor apod.)* - školí se především významné environmentální aspekty, právní a jiné požadavky, bezpečnost informací, výsledky monitorování a měření, výsledky interních auditů IMS, havarijní připravenost apod.
- *samostudium* - studium zákonů a vyhlášek, norem, odborné literatury, apod.

Speciální formou interního vzdělávání v K-netu je tzv. **firemní den**, který se uskutečňuje formou teambuildingu jedenkrát za rok. Pokaždé má firemní den své motto a řeší se na něm jen to, co by mohlo zajímat všechny zaměstnance společnosti. Na firemním dni vedoucí divizí představují ostatním divizím, jaké zakázky se uskutečnily a co se jednotlivým divizím podařilo. Časté jsou také přednášky jednotlivých zaměstnanců, kteří přednáší své poznatky, které získali např. samostudiem nebo jinou formou vzdělávání, a chtějí se o tyto poznatky s ostatními členy společnosti podělit.

**Externí systém** vzdělávání zaměstnanců organizace se realizuje těmito formami:

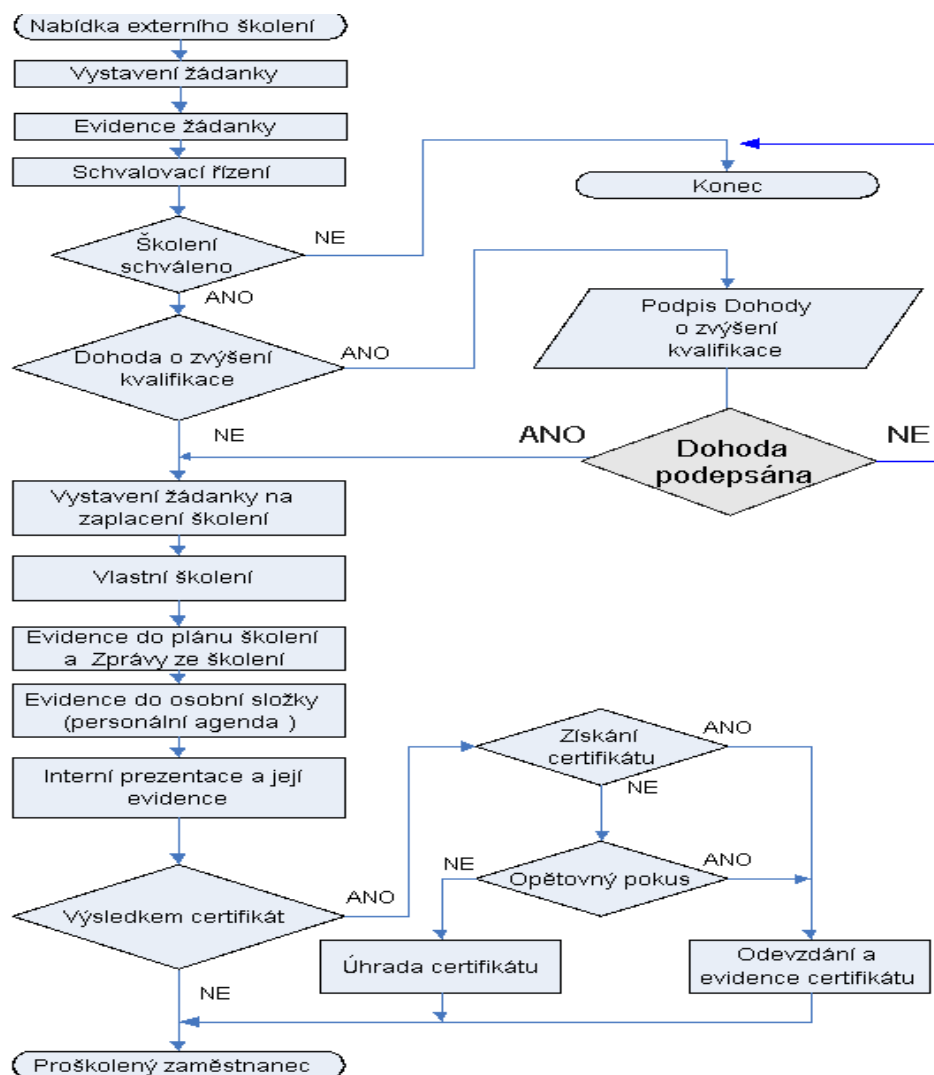
- *studium při zaměstnání;*
- *postgraduální studium;*
- *jazykové kurzy;*
- *účast zaměstnanců na domácích i mezinárodních odborných akcích (školení, semináře, přednášky, výstavy apod.).*

Za výběr a nákup služeb externích školicích organizací je odpovědný vedoucí příslušné divize. Nákup prochází schvalovacím řízením dle ceny školení.

### **Proces realizace externího vzdělávání**

Společnost sestaví pro své zaměstnance na následující kalendářní rok *plán školení*. Podklady k tomuto plánu jsou získané od vedoucích jednotlivých oddělení. Poté plán školení schválí všichni vedoucí divize, projde finančním schválením vedoucího divize pro ekonomiku a majetek a ředitelem společnosti. Jestliže se chce zaměstnanec zúčastnit jakéhokoliv externího školení, musí si vyplnit žádanku. Po schválení žádanky vedoucím oddělení se vystaví dohoda o zvýšení kvalifikace. Po absolvování školení předá zaměstnanec společnosti zprávu o školení a předloží získaný certifikát, pokud ho během školení získal. Poté následuje finanční úhrada školení, čímž si zaměstnanec sám školení zaplatí, nebo ho za něj zaplatí společnost. Proplácení školení společností závisí na plánu školení, kde je přesně vymezeno, jestli společnost školení zaplatí nebo ne. Celý proces vzdělávání je zobrazen v obrázku 4.1.

Obr. 4.1: Proces realizace externího vzdělávání ve společnosti K-net



Zdroj: interní informace společnosti

#### 4.4 Analýza dotazníkového šetření

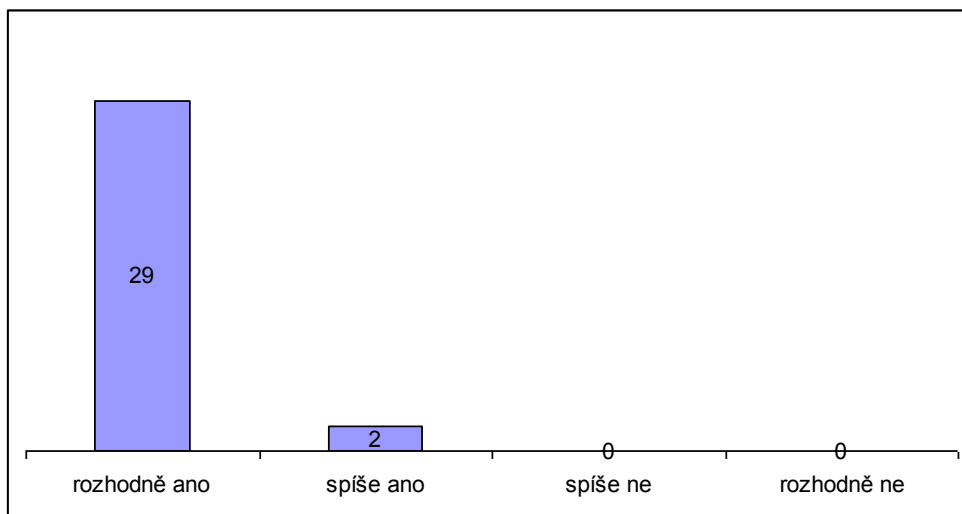
Dotazníkové šetření, které se týkalo vzdělávání a rozvoje společnosti K-net International Group, s.r.o. proběhlo v měsíci dubnu. Zaměstnanci byli s dotazníkem obeznámeni pomocí elektronické korespondence, který hromadně zaměstnancům rozeslala personalistka. Bylo zde uvedeno, že dotazník schválil ředitel společnosti a že zaměstnance v nejbližší době čeká jeho vyplnění. Poté byl dotazník rozdán všem zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr. Dotazník byl anonymní, aby zaměstnanci mohli zcela otevřeně odpovědět na otázky.

V úvodu dotazníku byl průvodní dopis, který seznamoval zaměstnancem s účelem dotazníku a žádal je o jeho vyplnění. Dotazník se skládal ze 17 otázek. Z toho bylo 14 otázek

uzavřených, 1 polootevřená a 2 otevřená, které se týkaly osobního názoru zaměstnance. Na závěr dotazníku byly tři otázky identifikačního charakteru.

Z celkového počtu 36 rozdaných dotazníků se jich vrátilo celkem 31, což činí 86 % návratnost.

**Otázka č. 1: Myslíte si, že je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro společnost důležitý?**



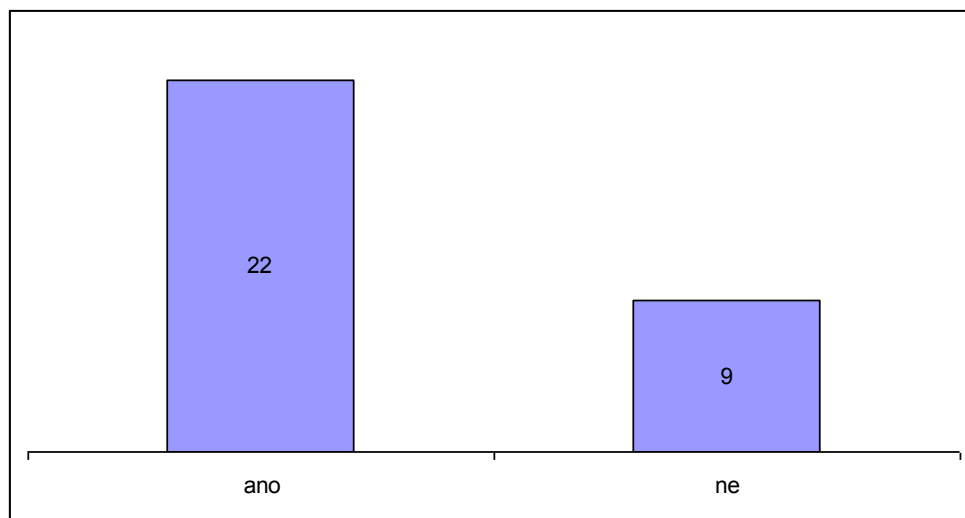
Graf 4.1: Důležitost vzdělávání a rozvoje. (Vlastní zpracování autora)

Z uvedeného grafu je jednoznačné, že všichni zaměstnanci souhlasí, že vzdělávání a rozvoj je pro společnost důležitý. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo celkem 29 zaměstnanců a odpověď „spíše ano“ 2 zaměstnanci. Ostatní možnosti odpovědí nikdo nezvolil.

Ve společnosti K-net je na vzdělávání a rozvoj kladen velký důraz, protože neustálé inovace v informačních technologiích vyžadují potřebné znalosti, dovednosti a neustálé zlepšování. Všichni zaměstnanci proto souhlasí, protože bez vzdělávání a rozvoje by jejich práce neměla smysl ani budoucnost.



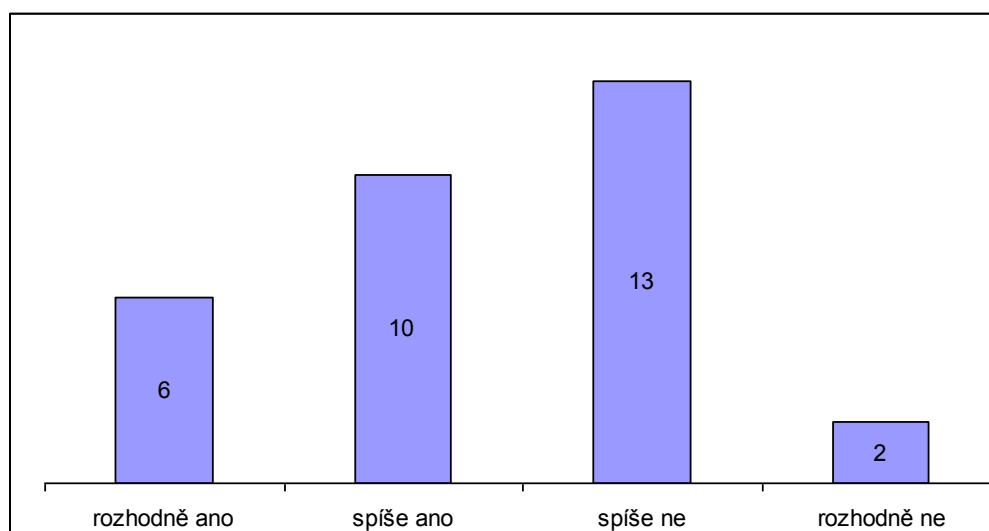
### Otázka č. 2: Máte sestavený plán vzdělávání a rozvoje?



Graf 4.2: Sestavení plánu rozvoje a vzdělávání. (Vlastní zpracování autora)

22 zaměstnanců, kteří odpověděli „ano“, mají sestavený plán vzdělávání a rozvoje. Mají v něm přesně stanovené, jakých kurzů a školení se zúčastní. 9 zaměstnanců odpovědělo „ne“, plán vzdělávání a rozvoje sestavený nemají. Na základě rozhovoru to jsou převážně administrativní pracovníci, kteří se nepotřebují pravidelně a intenzivně vzdělávat ve svém oboru.

### Otázka č. 3: Nabízí podle Vás společnost dostatek vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance?

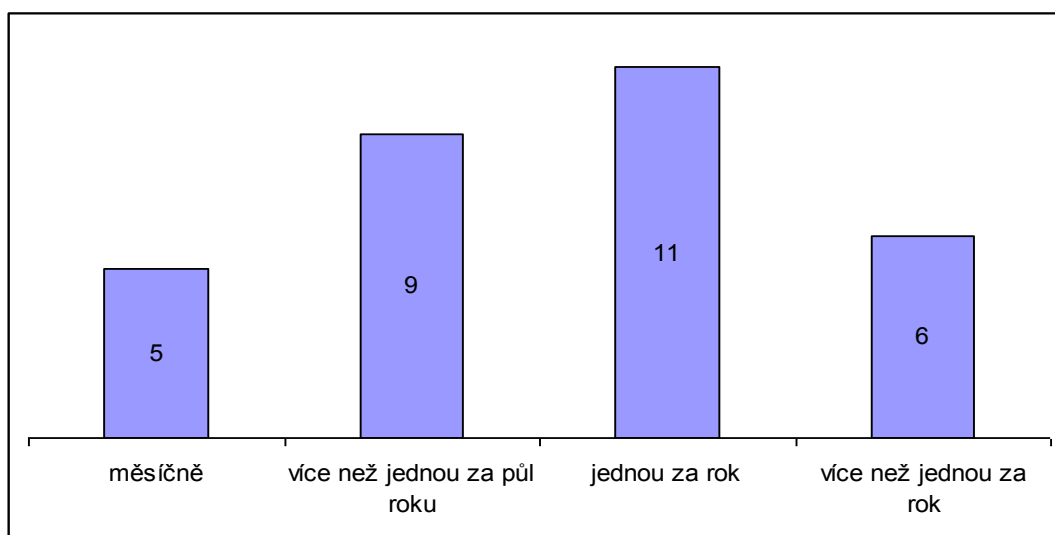


Graf 4.3: Náзор zaměstnanců na počet vzdělávacích kurzů. (Vlastní zpracování autora)

Zaměstnanci se neshodují, jestli pro ně společnost nabízí dostatek vzdělávacích kurzů. Na otázku zvolilo odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“ celkem 16 respondentů. Z toho 6 zvolilo odpověď „rozhodně ano“ a 10 odpověď „spíše ano“. Odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ zvolilo dohromady 15 respondentů, z toho odpověď „spíše ne“ 13 zaměstnanců a odpověď „rozhodně ne“ 2 zaměstnanci.

Vše závisí na typu divize, ve kterém zaměstnanci pracují. Každá divize nabízí různé formy vzdělávacích kurzů a každá má jinou četnost nabídek kurzů. Proto je podíl kladných a záporných odpovědí přibližně vyrovnaný.

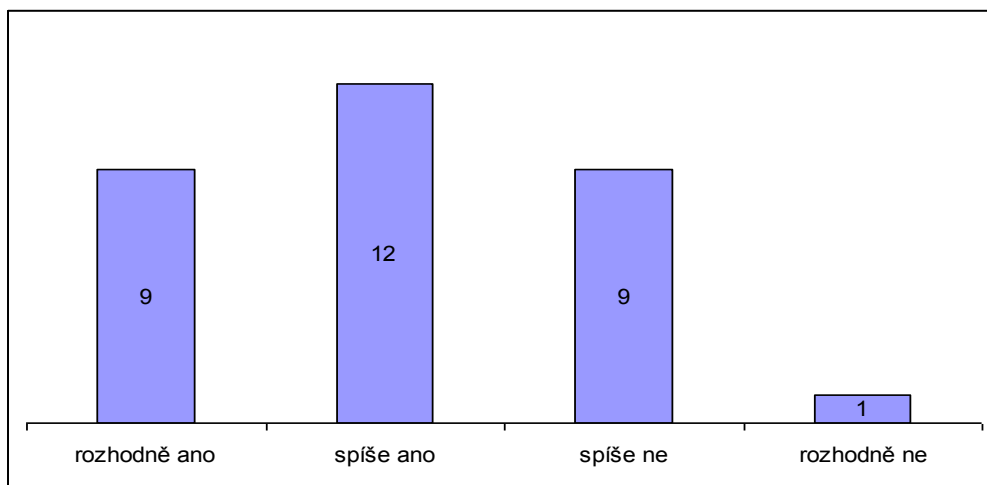
#### Otázka č. 4: Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů?



Graf 4.4: Intenzita účastnění vzdělávacích kurzů. (Vlastní zpracování autora)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak často se zaměstnanci účastní vzdělávacích kurzů. Podle výsledků se nejčastěji zúčastňují jednou ročně. Celkem 11 respondentů vybralo odpověď „jednou za rok“, odpověď „více než jednou za rok“ vybralo 6 respondentů. Měsíčně se vzdělávacích kurzů účastní 5 respondentů a více než jednou za půl roku se účastní 9 respondentů.

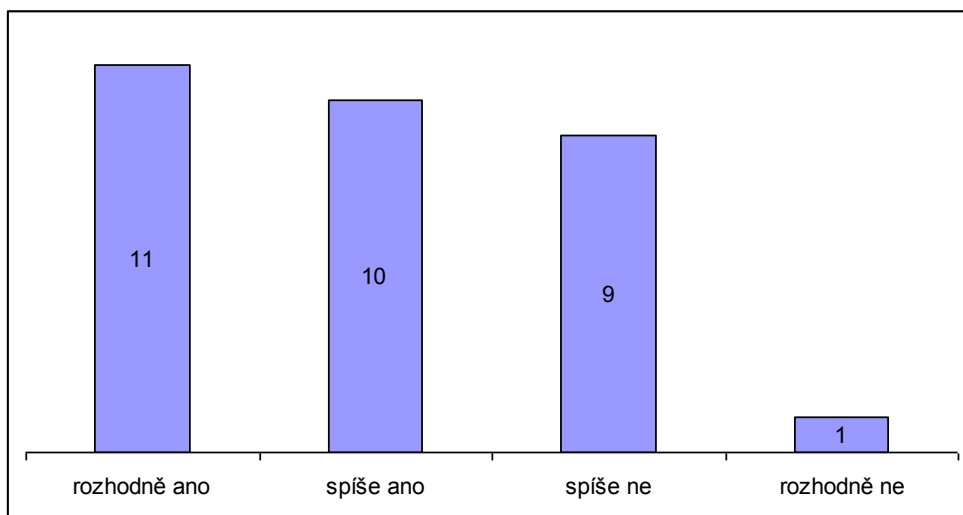
#### Otázka č. 5: Jste dostatečně informováni o poskytování vzdělávacích kurzů?



Graf 4.5: Dostatečná informovanost o poskytování vzdělávacích kurzů. (Vlastní zpracování autora)

Odpověď „rozhodně ano“ si vybralo 9 respondentů a odpověď „spíše ano“ 12 respondentů. Z těchto výsledků je patrné, že zaměstnanci mají dostatečné informace o vzdělávacích kurzech, které jim společnost nabízí. Celkem 10 respondentů si myslí, že nejsou dostatečně informováni, odpověď „spíše ne“ zvolilo 9 respondentů a odpověď „rozhodně ne“ jeden respondent.

#### Otázka č. 6: Podporuje Vás nadřízený k rozvoji svých znalostí?

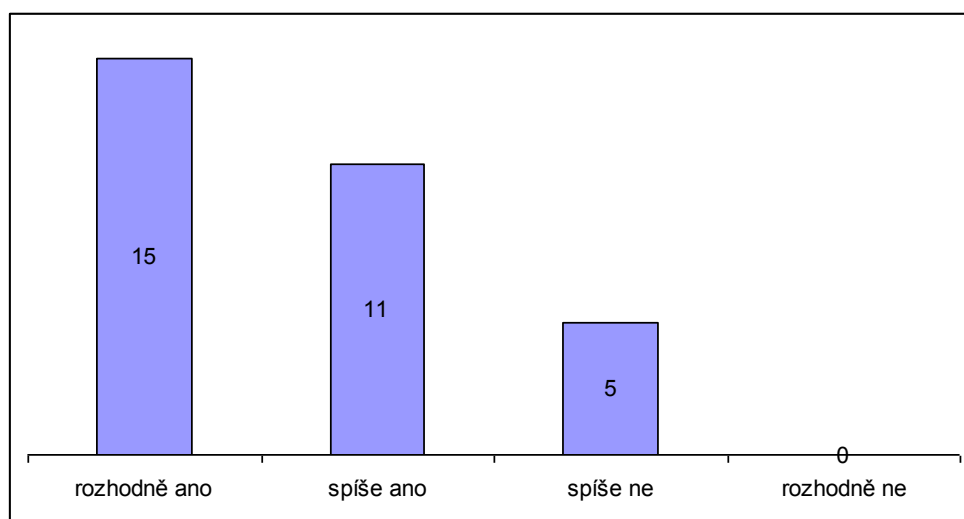


Graf 4.6: Podpora nadřízeného k rozvoji znalostí zaměstnanců. (Vlastní zpracování autora)

Většina respondentů, celkem 21, kteří vybrali odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“ se shodla, že je jejich nadřazení k rozvoji svých znalostí podporuje. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo 11 respondentů, odpověď „spíše ano“ 10 respondentů. Nesouhlasí pouze jeden respondent, který zvolil odpověď „rozhodně ne“ a 9 respondentů, kteří zvolili odpověď „spíše ne“.

Z tohoto výsledku lze usoudit, že hodně závisí na vedoucích jednotlivých divizí. Jestli zaměstnance dostatečně motivují a podporují je k rozvoji a vzdělávání.

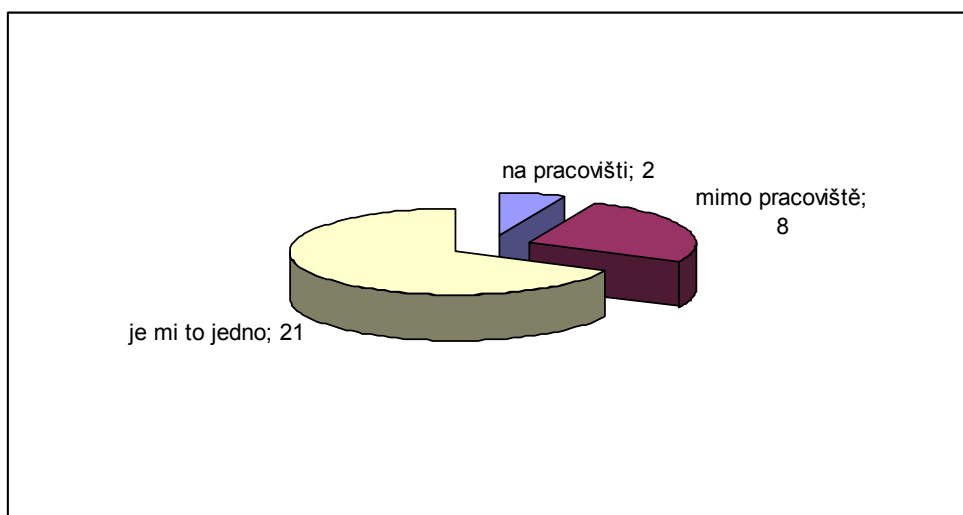
#### **Otázka č. 7: Využíváte své znalosti, získané ve vzdělávacích kurzech, v praxi?**



Graf 4.7: Využívání znalostí v praxi. (Vlastní zpracování autora)

Nejvíce respondentů, celkem 15, zvolilo odpověď „rozhodně ano“ a 11 respondentů odpověď „spíše ano“. Pouze 5 respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a odpověď „rozhodně ne“ nezvolil žádný respondent. Z těchto výsledků lze usoudit, že zaměstnanci společnosti K-net využívají v praxi své znalosti, které získali ve vzdělávacích kurzech. Je tedy zřejmé, že mezi vzděláváním a vykonávanou prací se vyskytuje určitá vazba.

#### **Otázka č. 8: Kde byste přednostně uvítal/a poskytování vzdělávacích kurzů?**

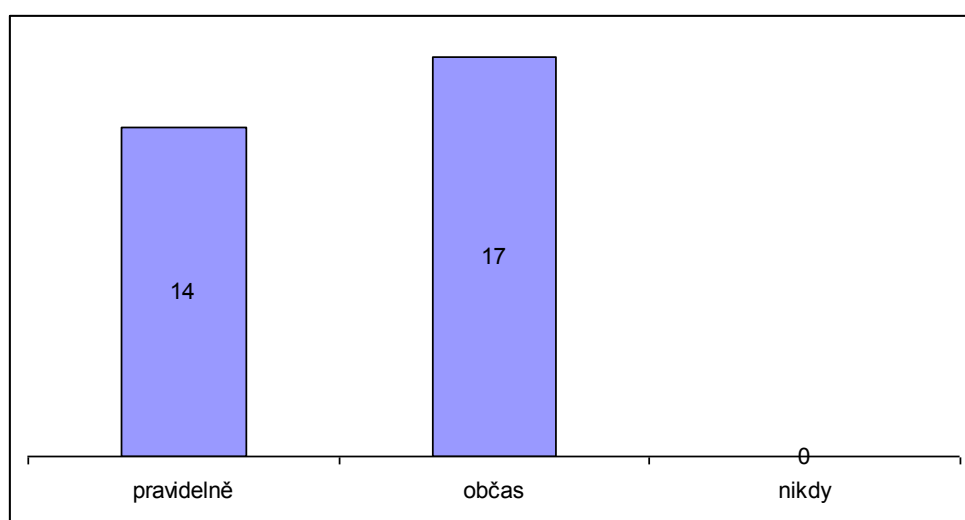


Graf 4.8: Upřednostnění poskytování vzdělávacích kurzů. (Vlastní zpracování autora)

Na tuto otázku odpovědělo 21 respondentů, že je jim jedno, jestli by vzdělávací kurzy mohly být uskutečňovány na pracovišti nebo mimo něj. Mimo pracoviště upřednostnilo 8 respondentů a pouze dva by uvítali vzdělávací kurzy na pracovišti.

Z výsledků otázky je patrné, že zaměstnancům je lhostejné, kde se vzdělávací kurzy uskutečňují. Po rozhovoru se zaměstnanci je to hlavně z důvodu, že mají více vzdělávacích kurzů mimo pracoviště než na pracovišti, proto jsou přizpůsobeni na obě dvě místa, kde se mohou kurzy provádět.

#### Otázka č. 9: Máte možnost ohodnotit vzdělávací kurz, kterého jste se zúčastnil/a?

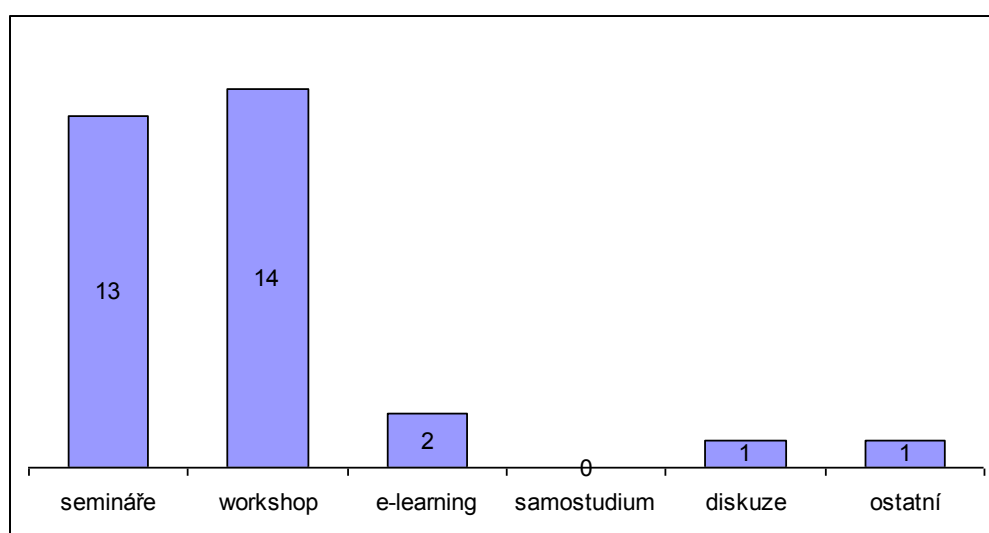


Graf 4.9: Možnost ohodnocení vzdělávacího kurzu. (Vlastní zpracování autora)

Na otázku, jestli mají zaměstnanci možnost ohodnotit vzdělávací kurz, kterého se zúčastnili, odpověděla většina kladnou odpovědí. Nejvíce vybrána byla odpověď „občas“, kterou vybralo 17 respondentů. Pravidelně ohodnotit vzdělávací kurz může 14 respondentů. Odpověď „nikdy“ si žádný s respondentů nevybral. Z odpovědí vyplývá, že společnost K-net poskytuje svým zaměstnancům pouze takové kurzy, které mohou zpětně ohodnotit.

Ohodnocení kurzů je důležité zejména pro vedoucí, protože na základě ohodnocení jednotlivých kurzů vidí výsledky – který kurz byl pro zaměstnance přínosný, nebo naopak neposkytl žádné nové poznatky. Na tomto základě se vedoucí divizí ve společnosti K-net rozhodují o výběru školicích kurzů pro své zaměstnance.

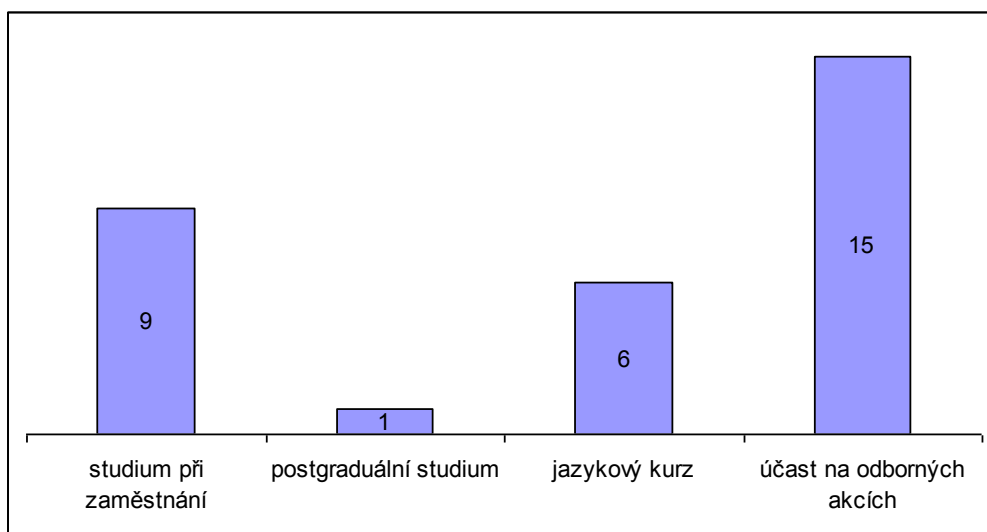
#### Otázka č. 10: Jaká metoda vzdělávání je pro Vás nejvíce vyhovující?



Graf 4.10: Nejvíce vyhovující metoda vzdělávání. (Vlastní zpracování autora)

Nejvíce respondentů upřednostňuje vzdělávání ve formě workshopu, kterou si vybralo 14 respondentů. Hned za workshopem následují semináře, které si vybralo 13 respondentů. O ostatní formy vzdělávání je malý zájem, e-learning označili 2 respondenti, diskuze a odpověď ostatní označil vždy 1 respondent. Samostudium si nevybral žádný z nich.

**Otázka č. 11: Kterou formu mimopodnikového vzdělávání upřednostňujete?**

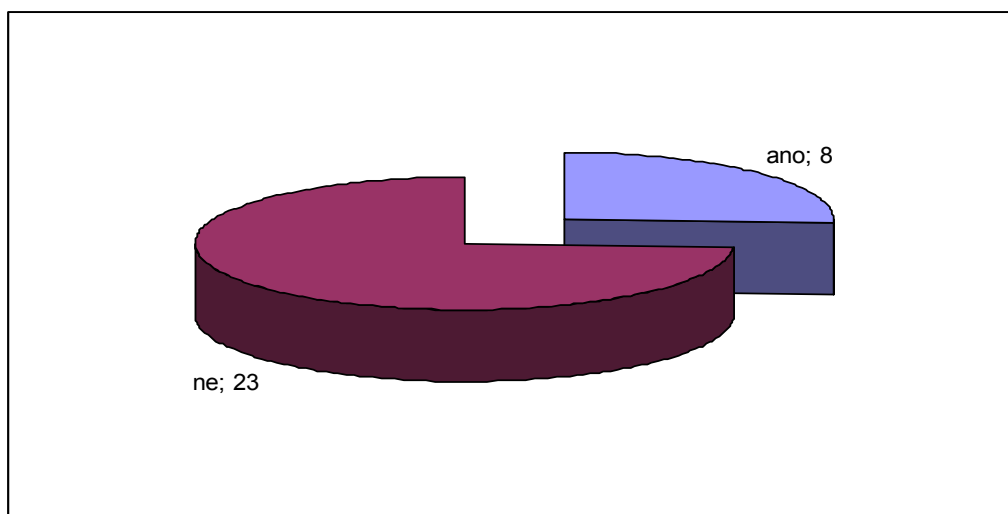


Graf 4.11: Upřednostňovaná forma mimopodnikového vzdělávání. (Vlastní zpracování autora)

Ohledně upřednostňování formy mimopodnikového vzdělávání nejsou výsledky jednotné. Je zde vidět, že potřeby a výběr mimopodnikového vzdělávání každého respondenta se liší.

Nejvíce žádaná forma mimopodnikového vzdělávání vyšla účast na odborných akcích, kterou zvolilo 15 respondentů. Studium při zaměstnání upřednostňuje 9 respondentů. Jazykový kurz upřednostňuje 6 respondentů a postgraduální studium pouze jeden respondent.

#### Otázka č. 12: Poskytujete svým spolupracovníkům sám/sama osobně vzdělávací kurz?



Graf 4.12: Poskytování vzdělávacích kurzů z řad zaměstnanců pro ostatní zaměstnance.  
(Vlastní zpracování autora)

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli respondenti poskytují vzdělávací kurzy osobně svým spolupracovníkům a kolik respondentů tyto kurzy skutečně poskytuje.

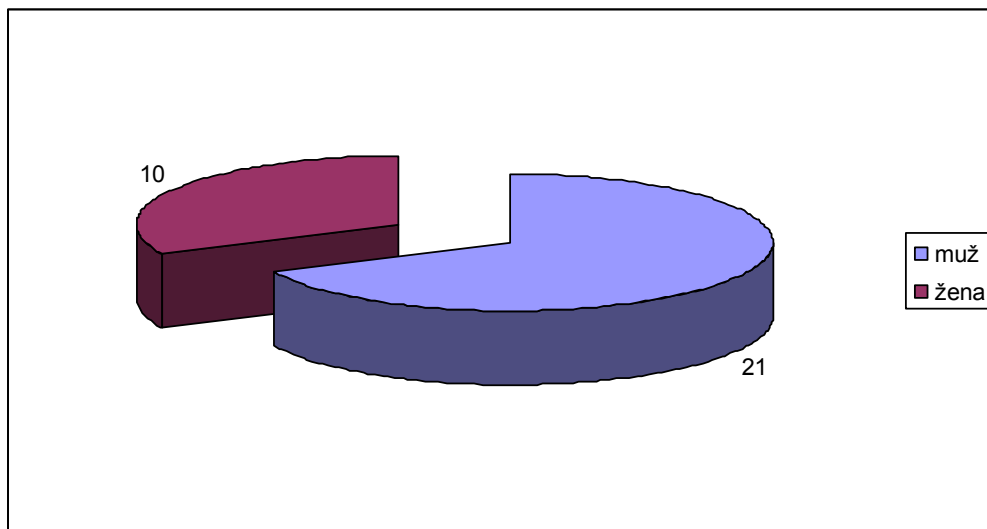
Výsledky jsou jednoznačné, 23 respondentů vzdělávací kurzy neposkytuje a jsou pouze vzdělávání, nepředávají své poznatky dále ve společnosti K-net. Odpověď „ano“ zahrlo 8 respondentů, z čeho vyplývá, že právě tito respondenti poskytují ostatním převážně interní vzdělávací kurzy.

#### Otázka č. 13: Jaký typ vzdělávacích kurzů vám ve společnosti K-net chybí?

Tato otevřená otázka, která se ptala respondentů, jaký typ vzdělávacích kurzů jim ve společnosti schází, byla zodpovězena 15 respondenty. Nejčastěji respondenti odpověděli, že by uvítali širší interní workshopy, které by navzájem prováděli odborníci přímo z řad zaměstnanců společnosti. Tím by byly uspokojeny odbornostní potřeby pro potřebnou profesi respondentů. Dále respondentům, podle odpovědí na tuto otázku, chybí jazykové kurzy. Na základě rozhovorů se zaměstnanci jsou jazykové znalosti pro práci ve společnosti velmi důležité, jelikož spousta programů a systémů, ve kterých pracují, jsou právě v cizím jazyce.



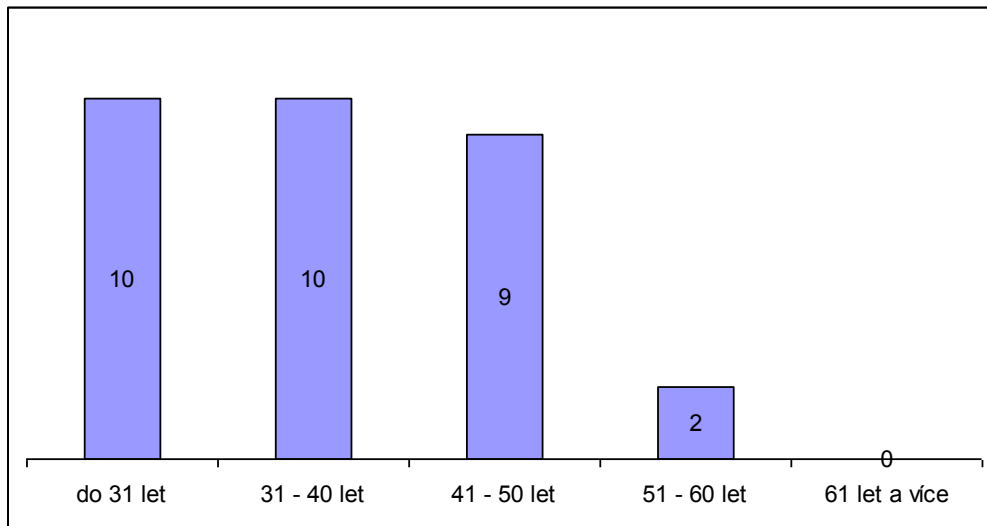
#### Otázka č. 14: Jste muž/žena?



Graf 4.14: Pohlaví zaměstnanců. (Vlastní zpracování autora)

Jak je z grafu 4.14 patrné, výběrový soubor byl 31 respondentů, z čehož bylo 21 mužů a 10 žen.

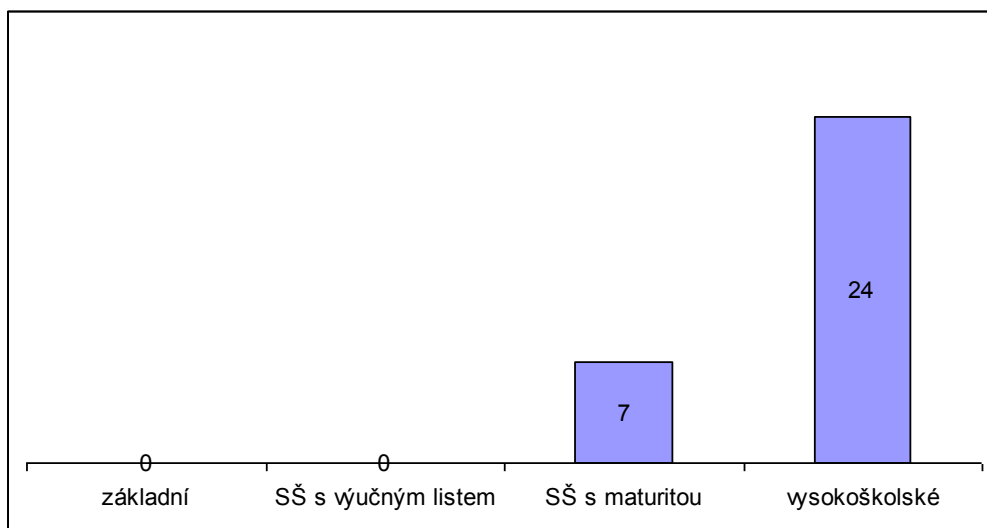
#### Otázka č. 15: Váš věk:



Graf 4.15: Věková struktura zaměstnanců. (Vlastní zpracování autora)

Cílem této otázky bylo zjistit věkové rozmezí respondentů. Z výsledků této otázky nelze přehlédnout, že ve společnosti K-net pracuje mladý kolektiv. Do věkové skupiny do 31 let se zařadilo 10 respondentů. Tento stejný počet respondentů se také zařadilo do skupiny 31 – 40 let. Věková skupina 41 – 50 let byla zvolena 9 respondenty a skupina 51 – 60 let si zvolili respondenti dva. Do věkové skupiny 61 let a více se nezařadil žádný z respondentů.

#### Otázka č. 16: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf: Vzdělanostní struktura zaměstnanců. (Vlastní zpracování autora)

Tato otázka se týkala stupně vzdělanosti respondentů ve společnosti. Stupně vzdělanosti jsou zde pouze dva, a to střední škola s maturitou, kterou absolvovalo 7 respondentů a vysokoškolské vzdělání, kterým disponuje 24 respondentů.

Požadavky na vzdělání vyplývají z požadavků na pracovní pozice, které jsou přesně stanovené v interních směrnících společnosti. Se střední školou s maturitou mají převahu ve společnosti K-net administrativní pracovníci. Vysokoškolské vzdělání mají odborní pracovníci, kteří pracují např. s technologiemi.

#### Otázka č. 17: Vaše návrhy na zlepšení ve společnosti K-net.

Tato otevřená otázka dávala prostor respondentům vyjádřit své názory a navrhnout zlepšení společnosti. Tuto otázku zodpovědělo 14 respondentů. Respondenti se shodli, jak již bylo zmíněno v otázce č. 13, že pro zlepšení chodu společnosti by uvítali větší nabídku a častější provádění interních seminářů. Tyto semináře by podle návrhů měli provádět specialisté v daném oboru, ve kterém by byl seminář prováděn. Velký zájem měly také návrhy na podporu samovzdělávání, kde by respondenti uvítali rozvoj vlastních projektů.

Administrativní pracovníci by uvítali širší nabídku kurzů, ze kterých by si mohli vybrat ten, který by jim nejvíce vyhovoval. Dále bylo navrženo zjednodušení procesu schvalování školení a využít možností dotací na realizaci vzdělávání.

## **5. Návrhy a doporučení**

Na základě dotazníkového šetření, materiálu, dostupných informací a osobních rozhovorů byly získány poznatky o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců společnosti K-net Technical International Group, s.r.o. Pomocí těchto zdrojů jsou v této kapitole znázorněny návrhy a doporučení pro společnost.

### **1. Větší zaměření na interní formu vzdělávání**

První návrh se týká většího zaměření interního vzdělávání. Podle výsledků analýzy je interní vzdělávání pro zaměstnance nedostačující. Doporučuji společnosti za účelem interního vzdělávání využít své vlastní zaměstnance, aby tyto interní formy vzdělávání prováděli.

Jednak společnost ušetří finanční zdroje na vzdělávání a na druhé straně povede k větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci se mohou při této formě vzdělávání cítit lépe, protože se školení bude provádět na místě, které je jim známé. Také zájem o toto vzdělávání bude vysoký, protože zaměstnancům bude určitě příjemnější, jestliže je bude školit osoba jim známá.

### **2. Větší rozsah administrativních školení**

Další navržení je zvětšení rozsahu administrativního školení. Na základě výsledků analýzy netechnicky pracující personál v administrativní sféře by uvítal školení zaměřené na odbornosti, kterou vykazuje jejich práce. Může se jednat o kurzy se základy managementu nebo kurzy jazykové, které administrativní zaměstnance uvítají při komunikaci se zahraničními klienty.

### **3. Možnost jazykových kurzů pro zaměstnance**

Jedná se o možnosti účastnit se jazykových kurzů, které by uvítala většina zaměstnanců. Kvůli spolupráci se zahraničními klienty by zaměstnanci měli možnost procvičovat a zlepšovat se v jazycích. Nejeefektivnější by byla výuka anglického jazyka, protože jeho základní znalost je v dnešním světě důležitá. Nejpohodlnější způsob by mohl být ten, kdy externí školitel by mohl docházet přímo do společnosti a například po skončení pracovní doby a po předchozí domluvě, provádět jazykový kurz zaměstnancům.

#### **4. Zaměřit větší pozornost na nápady zaměstnanců**

Tento návrh se týká zaměstnanců a jejich nápadům. Vedoucí divizí by neměli návrhy zaměstnanců rovnou zamítat, ale vyslechnout si je a zvážit. Zaměstnanci mohou přinést svými nápady inovativní řešení a mohou přispět k řešení problémů. Také se mohou zlepšit vztahy mezi nadřízeným a podřízenými a mezi zaměstnanci může vzniknout soutěživost, která může přispět k růstu společnosti, protože tyto nápady nemají peněžní hodnotu.

#### **5. Zapojit se do Programu ICT a strategické služby**

Program zajišťuje agentura Czechinvest, která je státní příspěvkovou organizací podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu. Tento program je určený pro malé a střední podniky, které splňují kategorii pro zařazení do tohoto programu. Program ICT a strategické služby je zaměřen na informační a znalostní rozvoj společnosti a je určen všem podnikům, kteří chtějí vyvíjet vlastní softwarová řešení nebo vytvářet tzv. centra strategických služeb. (Czechinvest, © 1994 – 2013)

## 6. Závěr

V mé bakalářské práci jsem se zaměřila na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti K-net Technical International Group, s.r.o. Práce je rozdělena do čtyř částí.

První část práce se týká teoretických východisek v oblasti vzdělávání a rozvoje. Poznatky byly čerpány z odborné literatury. Byly vysvětleny důležité pojmy a pojetí týkajících se vzdělávání a rozvoje. Byly zde podrobně charakterizovány lidské zdroje, procesy a cykly učení, procesy a metody vzdělávání a role vedoucích pracovníků ve vzdělávání a rozvoji.

Ve druhé části byla popsána charakteristika společnosti. Byly zde popsány základní údaje o společnosti a její profil. Dále v této části byla přestavena organizační struktura společnosti a předmět jejího podnikání, rozvedena byla současnost společnosti a popis struktury zaměstnanců, kteří v K-netu pracují.

Ve třetí části byl podrobně popsán systém školicích aktivit ve společnosti, jak se v ní plánuje a realizuje rozvoj a byly zde popsány techniky interního a externího vzdělávání, které ve společnosti probíhají. Byl zde také popsán systém vzdělávání nových a současných zaměstnanců. Součástí této části je také analýza vzdělávání a rozvoje na základě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zpracováno a graficky znázorněno v subkapitole 4.4. Vzniklé grafy, které vzešly z výsledků dotazníku, byly okomentovány.

V poslední, čtvrté části, byly na základě dotazníkového šetření nastíněny návrhy a doporučení pro společnost. Tyto návrhy a doporučení byly navrženy na základě nedostatků, které byly při tvorbě této bakalářské práce zjištěny.

Doufám, že tato analýza systému vzdělávání a rozvoje bude schopná pomoci společnosti K-net ke zlepšení dosavadních forem školení a povede k větší spokojenosti zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

### a) tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BLÁHA, J; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [5] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-0966-X.
- [8] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: managing people*. 1. vyd.. Praha: ASPI, 2007, ISBN 978-807-3572-679.
- [9] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [10] VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. aktual. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### b) elektronické zdroje

- [11] *ICT a strategické služby* [online]. 2013, [cit. 2013-5-1]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/ict-a-strategicke-sluzby-vyzva-iii>>
- [12] *O společnosti K-net* [online]. 2012, [cit. 2013-5-1]. Dostupné z WWW: <<http://www.k-net.cz/cs/profil.html>>

## **Seznam zkratk**

S.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Č.	Číslo
Str.	Strana
ROI	Návratnost investice
ISMS	Systém pro řízení bezpečnosti infomací
IMS	Politika integrovaného systému řízení
SŠ	Střední škola

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013

*Lucie Tomečková*  
jméno a příjmení studenta



## **Přílohy**

Příloha č. 1: Certifikát ISO 9001:2009

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 3: Formulář vstupního školení Divize Kvality

Příloha č. 4: Dotazník

**CERTLINE, s.r.o., tř. Generála Píky 1996/3, 613 00 Brno, Česká republika**

   
S 3131

  
**CERTLINE**

Certifikační orgán CERTLINE, akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s.  
pod číslem 3131 pro certifikaci systémů managementu, vydává na základě  
kladného výsledku certifikačního posuzování

# **CERTIFIKÁT**

**č. QMS-632-2012**

potvrzující zavedení a shodu systému managementu kvality

organizací: **K-net Technical International Group, s.r.o.**  
**Antonínská 20, 602 00 Brno**  
IČ: 479 15 745

Předmět certifikace systému managementu kvality:

kritéria auditu: **ČSN EN ISO 9001:2009**

činnosti: **Komplexní řešení a optimalizace IT infrastruktury**  
**Profesionální řešení v oblasti:**  
- serverových systémů a počítačových sítí  
- přístupové a bezpečnostní infrastruktury informačních  
technologií  
- služeb organizační a technické podpory  
- služeb zajištění provozu

rozsah zavedení: **Olomoucká 170, 627 00 Brno - Černovice**

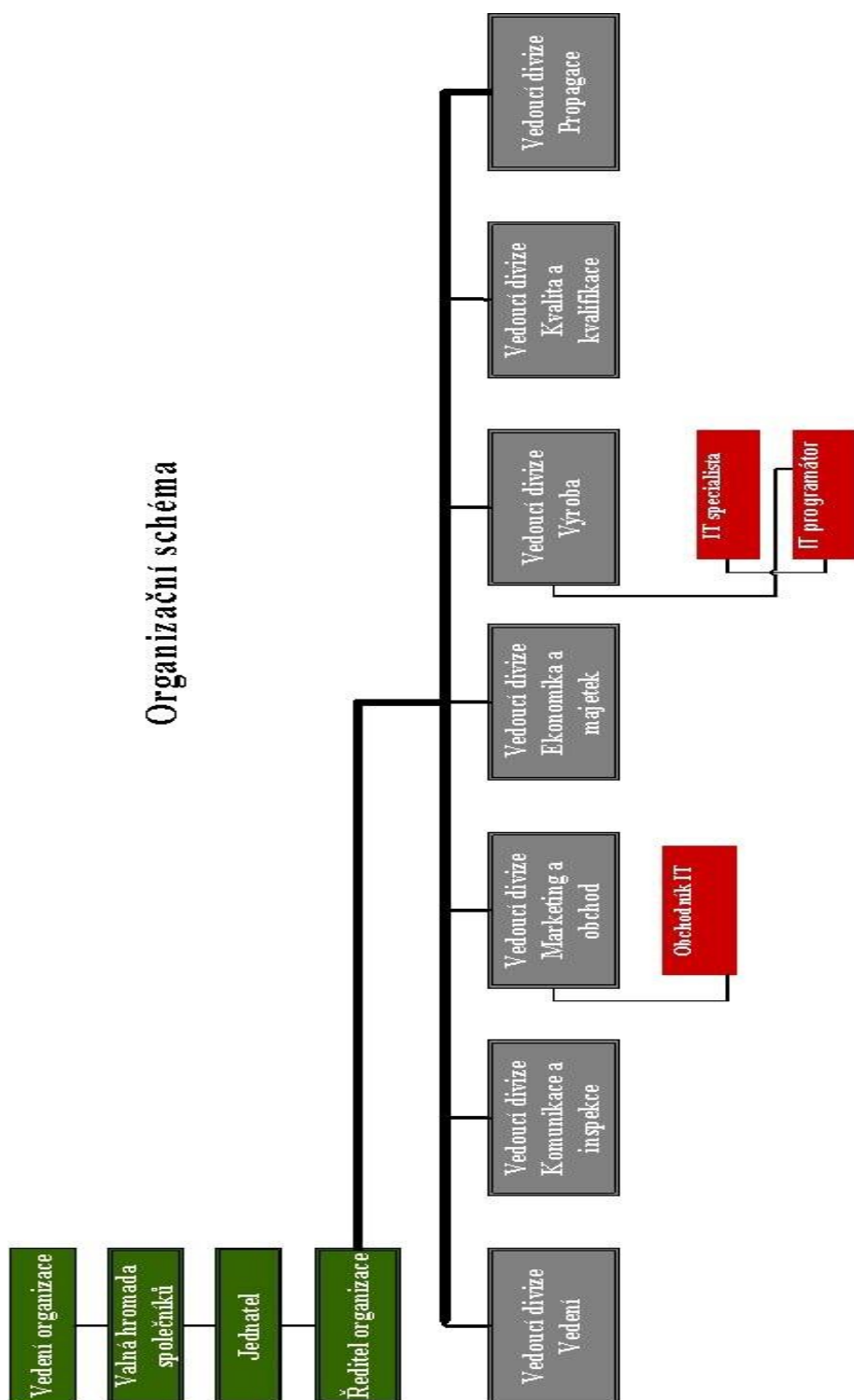
Počátek platnosti: **26.10.2012**  
Konec platnosti: **26.10.2015**



  
Ing. Lubomir Koek  
ředitel certifikačního orgánu

Certifikát je vydán v souladu s literárními podmínkami uvedenými ve smlouvě uzavřené s organizací.

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti



Příloha č. 3: Formulář vstupního školení Divize Kvality

Vítáme Vás v první části vstupního školení divize Kvalita.

Tato část školení se zaměřuje na obecnou problematiku platnou pro všechny pozice ve firmě K-net. Obsahem studia jsou všeobecné informace o organizaci, bezpečnosti práce a dokumentech ISO: směrnice, metodické pokyny a příkazy ředitele. Níže uvedená tabulka Vám bude průvodcem a zpětnou informací o zvládnutých tématech Vašeho studia. Ve studiu prosím postupujte podle uvedeného pořadí a požádejte vždy školitele o potvrzení ukončení studia každé jednotlivé kapitoly. Nebojte se, prosím, obrátit na školitele (průvodce) s jakýmkoliv dotazem, který Vám umožní úplné a rychlé pochopení studovaných témat. Příjemné studium přeje tým divize 5.

Jméno pracovníka:

Jméno školitele:

Datum zahájení školení:

Vedoucí oddělení Platnosti

Č.	Popis	Materiál	Datum	Čas	Podpis:
<b>1.</b>	<b>Organizace a její členění</b>				
	A. Účel organizace				
	B. Cíle kvality				
	C. Organizační schéma a orgboard – seznámení, vyznačení vl. postu				
	<b>1. Kontrolní list – Činnost organizace a její členění</b>				
<b>2.</b>	<b>BOZP a PO</b>				
	A. Materiály k BOZP				
	B. Materiály k PO a Požární poplachové směrnice				
	C. Základy poskytování první pomoci				
	<b>2. Kontrolní list – BOZP a PO</b>				
<b>3.</b>	<b>Dokumenty ISO – obecné směrnice</b>				
	A. Základní seznámení				
	B. Příručka kvality (včetně Prohlášení Politiky IMS)	směrnice			
	C. Organizační řád	směrnice			
	D. Management zdrojů	směrnice			
	<b>3. Kontrolní list – Obecné směrnice</b>				
<b>4.</b>	<b>Dokumenty ISO – obecné metod. pokyny, provozní řády, příkazy ředitele</b>				
	A. Komunikace se zákazníkem	MP05			
	B. Používání služebních vozidel	MP06			
	C. Evidence docházky	MP07			
	D. Nákupy a výdej peněz pro int. potřebu	MP09			
	E. Externí školení a prezentace	MP11			
	F. Obsluha příchozích hovorů	MP16			
	G. Úplný návrh řešení	MP17			
	H. Cestovní náhrady	MP20			
	I. Hygiena	PŘ01			
	<b>4. Kontrolní list – Obecné metod. pokyny, provozní řády, příkazy ředitele</b>				
<b>5.</b>	<b>Dokumenty ISO – ISMS</b>				
	A. Bezpečnost informací 1A				
	B. Bezpečnost informací 2A				
	C. Bezpečnost informací 3				
	D. Bezpečnost informací 4A				

	E. Bezpečnost informací 5			
	<b>3. Kontrolní list – ISMS</b>			

Potvrzuji, že jsem prostudoval(a) výše uvedenou problematiku  
a samostatně vyplnil(a) kontrolní listy.

\_\_\_\_\_  
Datum a podpis pracovníka

Úplnost vstupního školení ověřil:

\_\_\_\_\_  
Datum a podpis pracovníka

## **DOTAZNÍK**

Vážená paní, vážený pane

Jmenuji se Lucie Tomečková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, oboru Management. Zpracovávám ve společnosti K-net Technical International Group, s.r.o. svoji bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely bakalářské práce. U jednotlivých otázek zaškrtněte vždy jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený nad vyplnění tohoto dotazníku.

Lucie Tomečková

**1. Myslíte si, že je rozvoj zaměstnanců pro společnost důležitý?**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | c) spíše ne    |
| b) spíše ano    | d) rozhodně ne |

**2. Máte sestavený plán vzdělávání a rozvoje?**

- |        |       |
|--------|-------|
| a) ano | b) ne |
|--------|-------|

**3. Nabízí podle Vás společnost dostatek vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance?**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | c) spíše ne    |
| b) spíše ano    | d) rozhodně ne |

**4. Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů?**

- |                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| a) měsíčně                     | c) jednou za rok          |
| b) více než jednou za půl roku | d) více než jednou za rok |

**5. Jste dostatečně informováni o poskytování vzdělávacích kurzů?**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | c) spíše ne    |
| b) spíše ano    | d) rozhodně ne |

**6. Podporuje Vás nadřízený k rozvoji svých znalostí?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**7. Využíváte své znalosti, získané ve vzdělávacích kurzech, v praxi?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**8. Kde byste přednostně uvítal/a poskytování vzdělávacích kurzů?**

- a) na pracovišti
- b) mimo pracoviště
- c) je mi to jedno

**9. Máte možnost ohodnotit vzdělávací kurz, kterého jste se zúčastnil/a?**

- a) pravidelně
- b) občas
- c) nikdy

**10. Jaká metoda vzdělávání je pro Vás nejvíce vyhovující?**

- a) semináře
- b) workshop
- c) e-learning
- d) samostudium
- e) diskuze
- f) jiný: .....

**11. Kterou formu mimopodnikového vzdělávání upřednostňujete?**

- a) studium při zaměstnání
- b) postgraduální studium
- c) jazykový kurz
- d) účast na odborných akcích

**12. Poskytujete svým spolupracovníkům sám/sama osobně vzdělávací kurz?**

- a) ano
- b) ne





